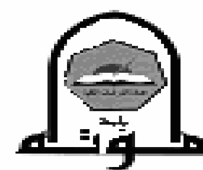


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على عمليـة التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى

إعداد الطالب
عادل لطيف العطافي

إشراف
الدكتور خالد يوسف الزعبي

رسالـة مقدمـة إلى عمـادة الدراسـات العليـا
استكمـالاً لمتطلبـات الحصـول على درجـة الماجستيـر
فـي الإدارة العـامـة – قسـم الإدارة العـامـة-

جامعة مؤتة، 2010 م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية

لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

الإهداء

إلى القلب الحنون الذي يدعو لي بالتوفيق والسلامة

.... والدتي الحنونة

إلى مثلي الأعلى ومرشدي أطال ا عمره

.... والدي العزيز

إلى عوني وسندي

.... أخواتي و أخواني

إلى رفيقة دربي في غربتي

.... زوجتي الغالية

إلى ريحانتا فؤادي بناتي

.... نور الهدى و قطر الندى

أهدي ثمرة جهدي

عادل لطيف العطافي

الشكر والتقدير

قال تعالى: "أقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، أقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم" سورة العلق: الآية (1-5).

بعد الشكر لفضل ا سبحانه وتعالى على توفيقي في أنجاز هذه الرسالة، لا يسعني إلا أن أتقدم بفائق الشكر وعظيم الأمتنان لأستاذي الدكتور خالد يوسف الزعبي لتفضله بقبول الأشراف على هذه الرسالة، واستمراره الدؤوب على مساعدتي بالنصائح والإرشادات خلال مرحلة الإعداد، والى كل الجهود التي بذلها لإخراج هذا الجهد المتواضع إلى حيز الوجود.

كما وأتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، لما قدموه من آراء وملاحظات قيمة ستثري وتغني ما تفتقد إليه ضرورات هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كافة أساتذتي في قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال لما قدموه من فيض علمهم ومعرفتهم طيلة فترة الدراسة، كما أتقدم بفائق العرفان إلى الأستاذ الدكتور محمد صالح القريشي لمساعدته في طرق الحصول على المصادر التي تتطلبها هذه الدراسة لاسيما الأجنبية منها.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى السيدة خلود العبيدي مدير عام دائرة تكنولوجيا المعلومات في الجهاز المركزي للإحصاء وتكنولوجيا المعلومات في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي العراقية، لمساعدتها في تقديم البيانات المتعلقة بمجتمع هذه الدراسة.

وأخيراً أتقدم بفائق الشكر والتقدير لكل من ساهم وساعد في إعداد هذه الجهد المتواضع.

عادل لطيف العطافي

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على عملية التخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مراكز الوزارات العراقية من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى

عادل لطيف العطافي

جامعة مؤتة، 2010

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير أداة الدراسة -الاستبانة- وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة بنسبة (15%) إذ بلغت (705) موظف وموظفة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى، وكان عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل(585) استبانة، لتشكل ما نسبته (83.5%) من الاستبانات الموزعة. وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) في تحليل البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. جاءت تصورات المبحوثين نحو عوامل البيئة الداخلية والخارجية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، بدرجة متوسطة.
2. جاءت تصورات المبحوثين نحو عوامل البيئة الداخلية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، بدرجة متوسطة.
3. جاءت تصورات المبحوثين نحو عوامل البيئـة الخارجيـة على عمليـة التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية بدرجة مرتفعة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أهمها:

1. الاهتمام والتركيز على عوامل البيئة الداخلية بدرجة لا تقل من حيث الأهمية بعوامل البيئة الخارجية.
2. ضرورة الاهتمام بعامل الثقافة التنظيمية كبعد من إبعاد البيئة الداخلية للمنظمة.

ABSTRACT

The impact of internal and external environments on the strategic planning Process Applied study in the Iraqi ministries headquarters from the senior and middle managements perspectives

Adel Latif AL Attafi

Mu'tah University, 2010

This study aimed to identify the impact of internal and external environments on the strategic planning process in the Iraqi ministries headquarters. In order to achieve the study's goals, a tool for this purpose was developed – a questionnaire- and was distributed to a sample of the study that was selected randomly by (15%) amounting to (705) employees operating in the senior and the middle management, the number of the restored questionnaires viable to analysis (585) questionnaires, forming (83,5%) of the distributed questionnaires. The Statistic Package for Social Sciences (SPSS) was used in data analysis.

The study came up with the most important results:

1- The perceptions of respondents towards the internal and the external environments factors on the strategic planning process at the Iraqi ministries headquarters, came with medium degree .
2- The perceptions of respondents towards the internal environment factors on the strategic planning process at the Iraqi ministries headquarters, came also with medium degree.
3- The perceptions of respondents towards the external environment factors on the strategic planning process at the Iraqi ministries headquarters, came with high degree.

The study provided a set of recommendations, the most important:

1- Attention and focus on the internal environment's factors with not less attention paid on the external environment's factors.
2- The necessity of paying attention to the organizational culture as a dimension of the organization internal environment.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

تعاني معظم مؤسسات وإدارات البلدان النامية من صعوبات أنجاز الأهداف المحددة، وتنفيذ الخطط والبرامج الفعلية، وذلك جراء التقلبات الحاصلة في الميادين الأقتصادية والسياسية والأجتماعية، أو لسوء الممارسات الفردية من قبل القيادات الإدارية التي تمارس الفردية والسيطرة والتحكم. ونتيجة لهذه التقلبات أصبحت كل منظمة وسط تيار التغيير المتواصل الذي يخضع له الجميع، ويطال المستويات الإدارية كافة بشكل سريع ومستمر، ويزيد التغيير حدة في فرض واقع العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لحقائقها اليومية من إبداع وتجديد وأبتكار وتطوير دائم على المؤسسات. لهذا، أصبحت كل منظمة أعمال تواجه مواقف جديدة، وأضحى المدير القيادي أمام حالة مفروضة تغيرت فيها المفاهيم والأسس والقيم والأعراف السائدة منذ وقت طويل، ووضعت الجميع أمام مواقف لاتترك مجالاً للأختيار، أما السير معها ومجاراتها لمواكبة ما يحصل وربما تحقيق السبق فيه، وأما مواجهته بقصد الصدام معه وتحمل نتائج ذلك الخيار. فالوقوف موقف المتفرج الهامشي والمنعزل لم يعد ملائماً في المرحلة المعاصرة التي تشهد تقدم البشرية ومؤسساتها، أذ على المدير القيادي أن يوجه مؤسسته نحو أهداف يشارك في بناءها واستمرارها.

وانطلاقاً من كون أن عملية التخطيط الاستراتيجي كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم والأستجابة السريعة لتلك التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ونظراً لأن التخطيط الاستراتيجي يعتبر حاجة ووظيفة ومتطلباً لنجاح أي منظمة، لهذا كله نجد إن التخطيط الاستراتيجي هو جدير بالبحث والدراسة، ومن المؤمل من هذه الدراسة تقديم توصيات تسهم في تحقيق قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار والمنافسة من خلال التعرف على العوامل البيئية

المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي وأيجاد الحلول التي من شأنها أن تتغلب على معوقات هذه العملية.

2.1 مُشكلة الدراسة:

تواجه منظمات القطاع العام بشكل عام ومنظمات القطاع العام العراقية بشكل خاص مجموعة من التحديات الهامة، والتي تتمثل في التغير السريع في بيئتها المحيطة والتطور التكنولوجي المتسارع، أضافة الى حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، فهذه التحديات تؤثر على قدرة تلك المنظمات في نجاحها لتحقيق أهدافها المنشودة. لذا يعتبر التخطيط الاستراتيجي الأداة الإدارية الفعالة للمنظمات الذي يمكن أن تمارسه من أجل مواكبة التغيرات البيئية ومواجهة التحديات التي من شأنها أن تحول دون تحقيق أهداف تلك المنظمات عن طريق التعرف على عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات.

وفي هذا السياق تتمحور مشكلة الدراسة نحو عدم معرفة أهم العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات العراقية بهدف الوصول الى منظمات قادرة على مواكبة التغييرات المحيطة بها لتحقيق أهدافها المنشودة.

3.1 أهمية الدراسة:

أشارت أدبيات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تتفوق بأدائها على تلك التي لاتمارسه، لذا تمكن أهمية الدراسة في التالي:

1. حاجة العراق الماسة وجهازه الحكومي الى التخطيط الاستراتيجي لكافة أعمال وزاراته بعد الأحداث السياسية والأقتصادية التي شهدها العراق في الأونة الأخيرة، التي تلت عام 2003 وما زالت لحد الآن.
2. يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة لتحديد بوصلة الأتجاه لغايات وأهداف الوزارات العراقية عقب تلك التغييرات والتقلبات البيئية.

3. كما وتكمن أهمية الدراسة من أهمية التعرف على أثر العوامل البيئية في عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، بحيث يسهل التعامل معها بعد تحديدها.
4. كما وتكمن أهمية الدراسة في بحثها لأحد المحاور المهمة في العملية الادارية، وهو التخطيط الاستراتيجي.
5. كما وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال مساهمتها العملية والعلمية، فعلى الصعيد العملي نجد أنه مهما كان حجم ونوع وطبيعة نشاط المنظمة فلا غنى لها عن التخطيط الاستراتيجي لديمومتها في ظل الظروف البيئية السائدة في عالمنا اليوم، أما على الصعيد العلمي فأن أهمية هذه الدراسة تنبع من خلال ربط الأفكار النظرية للدراسات الإدارية المتخصصة بالواقع العملي والتطبيقي بالبيئة العراقية، بغرض التعرف والتحليل لأبرز المشاكل التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي ولتقديم التوصيات المناسبة.

4.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية.
2. إبراز العوامل التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، وتحديدها بدقة تبعاً لآراء عينة الدراسة.
3. تقديم توصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج تسهم في تحقيق أكبر قدر ممكن في رفع كفاءة وفعالية المنظمات.

5.1 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما هي تصورات العاملين في الإدارات العليا والوسطى نحو العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤخذ بعين الأعتبار عند إعداد الخطط الاستراتيجية في مراكز الوزارات العراقية؟
2. ماهي تصورات العاملين في الإدارات العليا والوسطى نحو العوامل البيئية التي تعيق عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية؟

6.1 فرضيات الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة حول الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يـوجـد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد) في التخطيط الاستراتيجي. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالـــة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعامل الهيكل التنظيمي في التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالـــة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعامل الثقافة التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالـــة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعامل الموارد في التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالـــة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل البيئة الخارجية (العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية) في التخطيط الاستراتيجي. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالـــة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل السياسية في التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالـــة إحصائيـــة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الاقتصادية في التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالـــة إحصائيـة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل الاجتماعية في التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالـــة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التكنولوجية في التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات العاملين في الإدارات العليا والوسطى نحو التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية).

7.1 التعريفات الإجرائية :

التخطيط الاستراتيجي: يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية وتمرٌ بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، فتصاغ خارطة التغيير الاستراتيجي والتي تخضع لآليات محددة للتنفيذ ولمقاييس معينة للمتابعة (معروف، 2009: 26).

وتُعرف الدراسة التخطيط الاستراتيجي إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس إبعاد التخطيط الاستراتيجي.

البيئة الداخلية للمنظمة: وتمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الإعمال ويمكن إجمال مكونات البيئة الداخلية للمنظمة بثلاث مكونات رئيسية وهي: الهيكل التنظيمي، وموارد المنظمة، والثقافة التنظيمية (الغالبي وإدريس، 2009: 283).

وتُعرف الدراسة البيئة الداخلية إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس إبعاد البيئة الداخلية.

الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية

التي تضطلع بمختلف الأعمـال والأنشطـة التي يتطلبها تحقيـق أهـداف المنظمة، إضافة لبيـان أشكـال وأنـواع الاتصـالات وشبكـات العـلاقـات القـائمـة (الشماع وحمود، 2007: 163).

وتُعرف الدراسة الهيكل التنظيمي إجرائيا بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس إبعاد الهيكل التنظيمي.

الثقافة التنظيمية: هي مجموعـة القيـم والمعتقـدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الإفراد مع بعضهم، وتوقعات كـل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفـات الآخرين (الصرايرة، 2003: 36).

وتُعرف الدراسة الثقافة التنظيمية إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس إبعاد الثقافة التنظيمية.

الموارد البشرية والمالية: وتعني موارد المنظمة البشرية ومواردها المالية من حيث مدى توافرها وطريقة الحصول عليها والاستغلال الأمثل لها بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (جبتور، 2007: 205).

وتُعرف الدراسة الموارد البشرية والمالية إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس إبعاد الموارد البشرية والمالية.

البيئة الخارجية للمنظمة: وهي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجـال أعمـال وأنشطة المنظمـة ولا يمكن التحكـم فيها أو السيطـرة عليها ومن أمثلتهـا العوامـل الاقتصاديـة، الاجتماعيـة، السياسيـة، التكنـولوجيـة، متغيرات المنافسة (المغربي، 2006: 22).

وتُعرف الدراسة البيئة الخارجية إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس إبعاد البيئة الخارجية.

العوامل السياسية: وهي مجموعة القوانين التي تسنها السلطة التشريعية على أعمال المنظمة من حيث وضع القوانين التي قد تعرقل عمل المنظمة أو تضع قيود على نشاطاتها، أو تلك التي تساعد المنظمة كالاهتمام بنمو منظمات القطاع الخاص وخصخصة بعض الخدمات التي تقدمها الدولة (القطامين، 2002: 63).

وتُعرف الدراسة العوامل السياسية إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس إبعاد العوامل السياسية.

العوامل الاقتصادية: وهي العوامل التي تؤثر على المجتمع بمؤسساته كافة ومنها حالات الوضع الاقتصادي العام من حيث التضخم والركود والنمو، ومستويات البطالة والدخل (باوادي، 2008: 93).

وتُعرف الدراسة العوامل الاقتصادية إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس إبعاد العوامل الاقتصادية.

العوامل الاجتماعية: وتمثل مجموعة الخصائص الاجتماعية والنفسية والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيطة بالمنظمة ومنها معدلات النمو السكاني وحجم الكثافة السكانية (محمد، 2009: 48).

وتُعرف الدراسة العوامل الاجتماعية إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس إبعاد العوامل الاجتماعية.

العوامل التكنولوجية: وهي مجموعة العوامل التي تتعلق بالتغيرات التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر من العوامل الداخلية للمنظمة المؤثرة في أنتاج السلع والخدمات لتستطيع المحافظة على تدعيم وضعها التنافسي (باوادي، 2008: 95).

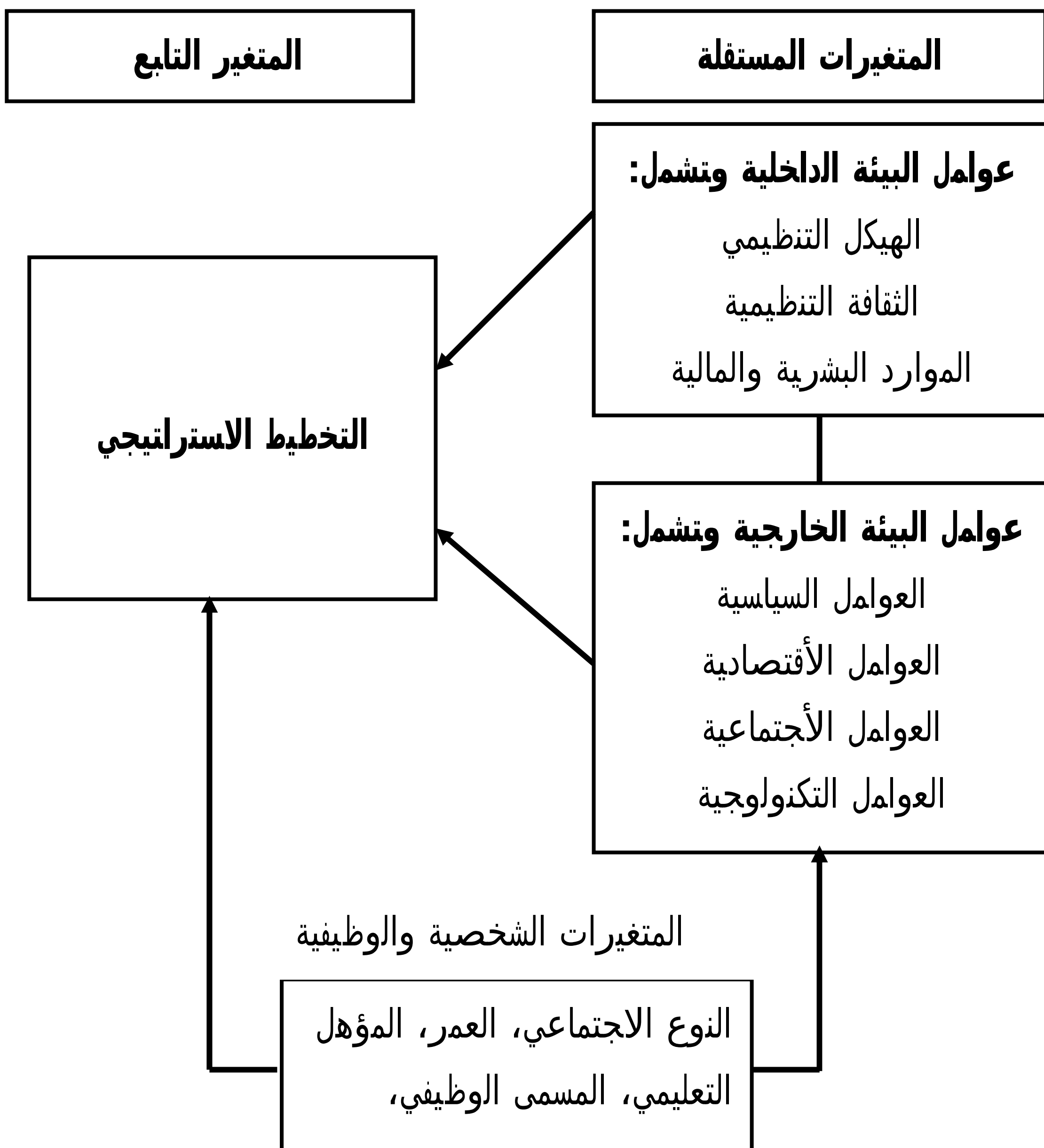
وتُعرف الدراسة العوامل التكنولوجية إجرائيا بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس إبعاد العوامل التكنولوجية.

8.1 أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة ومتغيراتها المستقلة والتابعة.

شكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة:

من الواضح أن التخطيط الاستراتيجي كمفهوم يجمع في طياته بين التخطيط من جهة والاستراتيجية من جهة أخرى، وعلى الرغم من الأرتباط والعلاقة الوثيقة بينهما الا أنه لايمكن توضيح المفهوم بدقة، ما لم يتم توضيح كل مفهوم منهما بصورة مستقلة، ومن ثم الجمع بين المفهومين ليشكلا محور أرتكاز هذه الدراسة.

مفهوم التخطيط: Planning Concept

يعتبر التخطيط أهم مرحلة من مراحل العملية الإدارية والأساس الذي ترتكز عليه المراحل الأخرى، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة وكذلك الأهداف الفرعية للأقسام المختلفة ومن ثم يتم تحديد المسار لتحقيق هذه الأهداف.

أن أول من طور فكرة التخطيط ووضعها في أطار متكامل للعمل المنهجي العلمي هو عالم الإدارة النيرويجي"كريستان ستانهيدر" عام (1910)، باعتبارها الوظيفة الأولى للعملية الإدارية، التي تسبق أي عمل تنفيذي أخر في أوله تحدد البداية وفي نهايته يتحقق الهدف المراد الوصول اليه (عباس، 2004: 77).

ويعرف التخطيط بأنه الوسيلة العلمية الموضوعية لمواجهة المشاكل وحلها مهما كان نوعها وحجمها، وبالتالي فأن التخطيط السليم يضمن حل المشاكل بسرعة كبيرة وبأقل كلفة وجهد (غنيم، 1999: 31).

وعرف التخطيط أيضاً بأنه عملية لتحديد أوجه الاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة، لتحقيق أهداف محددة ولفترة محددة في المستقبل (محمود، 2003: 59).

كما عرف التخطيط بأنه الاختيار المقصود بين البدائل من الأهداف اللازمة لبلوغها ككل وأهداف كل إدارة وقسم فيها، وتحديد الوسائل اللازمة لبلوغها، وذلك

في ضـوء الظـروف الداخليـة والعوامـل الخارجيـة المحيطـة بالمنظمـة (المصري، 2004: 28).

وقد عرف التخطيط بأنه عملية تحديد ما يجب القيام به وأين؟ وكيف؟ ومن الذي سيقوم بذلك العمل، فالتخطيط هو عملية التفكيـر قبـل الفعـل، "بوس" (Bose, 2005: 23).

وعرف التخطيط أيضاً على أنه عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل اليها خلال فترة زمنية معينة، ثم حشد الامكانات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج (الكرخي، 2009: 21).

مفهوم الاستراتيجية: Strategy Concept

تاريخيا، بدأ مفهوم الاستراتيجية في دراسـة سبل النجاح في الحروب والمعـارك، فقد جاءت كلمـة استراتيجية من الكلمـة الإغريقية "Strategos" والتي تعني "Army" أي الجيش، والجـزء الثانـي"Agein" ومعنـاهـا "To lead" أي القيادة. "Strategos " في أثينا القديمة والتي تعني القائد المنتخب، وهي وظيفة أنشاءت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام (509 ق. م)، "ماكميلان وتامبون" (Macmillan & Tampon, 2000: 14).

قام علماء الإدارة بتقديم عدد من التعاريف لتوضيح مفهوم الإستراتيجية، فقد عرفها "أنسوف" Ansoff بأنها تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الإعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه لتحقيق غاياتها وأهدافها. في حين عرفها "دراكر" Drucker بأنها عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال (الدوري، 2005: 25).

وتعرف الإستراتيجية بأنها الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيـف تحقـق المنظمة غرضهـــا وأهدافهـــا من خلال تنظيم ما تتمتع بـه مـن مزايـا ومعالجة ما تعانيه من مساوئ (السلمي، 2003: 12).

كما عرفـت الإستراتيجية بأنها خطة مبنية على أساس المنطـق الـشمولي والتي تعتمد على الرؤيـا الإستراتيجية الثاقبة من أجل تحقيق ميزه للفرصـة التـي تراها المنظمة في الأفق تدريجياً وفي الاتجاه المرغوب فيه للمنظمة، "جونـسون و سكولز" (Johnson & Scholes, 2002: 7).

أما "تشستر بارنارد" فقد ركز في توضيح مفهوم الاسترايجية من خلال الاهتمام برسالة المنظمة، حيث يرى أنه مالم يستطيع المديرون في الإدارة العليا أن يوضحوا لماذا منظماتهم قائمة وماهي رسالتها فلن يستطيعوا التعامل مع القضايا الهامة التي تواجه منظماتهم داخلياً وخارجياً، في حين نظر "شاندلر"(Chandler) الى الاستراتيجية نظرة أخرى، فقد ركز كل نشاطه العلمي على علاقة البناء التنظيمي بالأداء الاستراتيجي للمنظمة، ومن هنا جاءت مقولته الشهيرة بأن البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع استراتيجيتها (عبوي، 2006: 21).

وعـرفت الإستراتيجية بأنها عمليـة تخطيطيـة لترتيب الأهداف والأنشطـة الأساسيـــة للمنظمـة خـــلال فتـــرة زمنيـــة محددة، "نيكوس و آبي" (Nicholas & Abby, 2005: 108).

كما عرفت الاستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالـة والبيئـة التي تعمـل بها بصـورة فاعلـة وذات كفـاءة عالية (الصيرفي، 2008: 33).

وتعتمد وظائف الإستراتيجية على التعامل مع المتغيرات في البيئة العامة والتي غالبا ما تكون خارج نطاق السيطرة، وبالتالي فهي تحفز الإدارة على إيجاد طرق للتنبؤ بالبيئة المحيطة بالمنظمة، "فلورنس" (Florence, 2007: 756).

مفهوم الإدارة الاستراتيجية: The Concept of Strategy Management

الإدارة الاستراتيجية تعتبر وظيفة أساسية للمدير الاستراتيجي لأن الاستراتيجية هي دائماً في مقدمة مهام الإدارة العليا في المنظمة، فمن مهام الإدارة العليا صياغة رسالة واضحة ومحددة للمنظمة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وتحليل الخيارات (البدائل) الاستراتيجية المتاحة، وأختيار تطبيق الاستراتيجية

المناسبة، فلا بد لفريق الإدارة العليا من إدارة أعمال المنظمة بطريقة تحقق لها ميزة استراتيجية.

وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة Comprehensive في محاولة تعظيم الميزة التنافسية Competitive Advantage التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي (السلمي، 2003: 12).

أما (المغربي، 1999: 33) فعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد أهدافها، بعد تحديد نقاط القوة والضعف لديها وكذلك الفرص والتهديدات المحيطة بها، وذلك بهدف أتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى الطويل ومن ثم مراجعتها وتقويمها.

وقد عرف الباحثان "ويلين"و"هنجر"(Wheelen & Hunger, 2004: 3) الإدارة الاستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات الإدارية والممارسات التي تحدد أداء التنظيم على المدى الطويل حيث أشارا الى أنها تتضمن العناصر التالية:

1. مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
2. صياغة الاستراتيجية.
3. تطبيق الاستراتيجية.
4. التقويم والرقابة.

ويتفق "بيرس" و "روبنسون" مع "ويلين" و"هنجر" في تعريفهما للإدارة الاستراتيجية، حيث ينظرا إليها من زاوية القرارات الإدارية فقد عرفا الإدارة الاستراتيجية، بأنها مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن هـذه العمليـة تتضمـن تخطيـط وتوجيـه وتنظيـم ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلـة باستراتيجية المنظمة، "بيرس" و"روبنسون" (Pearce & Robinson, 2005: 18).

التخطيط الاستراتيجي: المفهوم ومراحل التطور:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي: Strategic planning concept

تعددت التعاريف التي تناولتها الأدبيات الإدارية لتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي. فقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية متابعة تنفيذ الإستراتيجية لتحقيق هدف عام ضمن إطار زمني محدد باستخدام المصادر المتاحة لدى المنظمة (اللوزي، 2002: 92). كما وعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية اختيار بواسطة القادة الإداريين للوصول إلى النجاح، أو الحركة وعدم الجمود في برامج وخدمات المنظمة، "براون" (Brown, 2004: 377).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه مفهوم يعكس معرفة المنظمة لنفسها، أين هي الآن، وماذا تريد أن تفعل، وكيف تقوم بتطوير برامجها وتحليل بيئتها، وكذلك يتمحور هذا المفهـوم حول اختيارات النمـو، وتطوير التفكيـر الاستراتيجي للتكيـف وتحليـل المشاكـل، واتخـاذ القرارات فـي المنظمـــة، "كاتسيولودس و تايمون" (Katsioloudes & Tymon, 2003: 177)

وعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه أسلوب منهجي لتحديد النتائج والأهداف المرجو تحقيقها خلال فترة زمنية قادمة باستثمار الموارد المتاحة وفق أولويات وتنسيق يضمن التوزيع الأمثل لتلك الموارد ويحقق أعلى عائد ممكن منها وذلك في ضوء الإدراك الصحيح لأوضاع المؤسسة وإمكانياتها الذاتية من ناحية، والظروف العوامل الخارجية في المناخ المحيط من ناحية أخرى (السلمي، 2003: 23).

في حين يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تشخيص للبيئة الداخلية والخارجيـة للمنظمـة لتقـرير الرؤيـة والرسالـة وخلـق إستراتيجية تسعـى لتخصيص المـوارد بكفـاءة وفاعليـة لتحقيق أهداف المنظمة، "كوفي و اشيا" (Kofi & Isaiah 2008: 421). كمـا عرف التخطـيط الاستراتيجي بأنـه عملية تزيـد من قدرات المديريـن على اتخاذ القـرارات مـن أجل نمـو المنظمة خلال فترة قادمة، "سواين" وآخرون (Swayne et, al., 2006: 47).

ويرى (الصيرفي، 2008: 94) أن ما يقصد بالتخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها.

كما ويختلف مفهوم التخطيط الاستراتيجي عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية في عدة أوجه أساسية منها:

أن الإدارة الإستراتيجية تعتبر ثمرة لتطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي وهو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية، وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها، لهذا السبب تهتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج، ونظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي. أنها في الواقع عملية خلق هادف، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الآجل، وتوقع ما يحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة (حبتور، 2007: 42).

كما أن جوهر التخطيط الاستراتيجي في كل مرحلة هو تحديد المخاطر لتجنبها وتحديد الفرص لاستغلالها، والمهمة الأساسية لكل مدير استراتيجي هي الحفاظ على استمـراريـة توافـق المنظمـة مـع تغيرات البيئة المحيطة (باوادي، 2008: 37).

مراحل تطور التخطيط الاستراتيجي: Development of strategic planning

مر الفكر الاستراتيجي بمراحل تطورية عديدة خلال السنين الماضية تم تحدديها بأربعة مراحل وهي (رشيد وجلاب، 2008: 32):

1. مرحلة التخطيط المالي الأولي.
2. مرحلة التخطيط طويل الأمد.
3. مرحلة التوجه البيئي.
4. الإدارة الإستراتيجية.

وفيما يلي عرض لأهم التطورات التي حصلت في كل مرحلة من تلك المراحل، على الرغم من وجود بعض التداخل فيما بينها:

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط المالي الأولي (تخطيط الموازنات): أعتمد نظام التخطيط في تلك الفترة على الموازنات السنوية (Annual Budgets)، حيث أستندت الإجراءات التي كانت تقوم بها المنظمات لأعداد الموازنات السنوية في ذلك الوقت على التنبؤ بالتكاليف والأيرادات المتوقعة لسنة قادمة. تم استخدام الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة المنظمة لبساطتها والبطء النسبي في معدلات تغيرها، وبسبب التغيرات بعد الحرب العالمية الثانية، وظهور تحديات جديدة أمام المنظمات، فقد ضعفت قدرة المدير التنفيذي لإدراك هذه المتغيرات البيئية الجديدة، عند ذلك أصبحت مرحلة الموازنة غير مناسبة لأغراض التخطيط (باوادي، 2008: 24).

المرحلة الثانية: التخطيط طويل الأمد: هذه المرحلة في الستينات من القرن الماضي، وتميزت بالاعتماد على التخطيط طويل الامد والقائم على التنبؤ لسنوات طويلة، فضلاً عن وجود توزيع ثابت للموارد في ضوء أستجابة المنظمة لمتطلبات النمو. كما أن أهم ما تميزت به تلك المرحلة هو أن عملية التخطيط قد ركزت على الامكانات المتاحة للمنظمة دون البحث في البدائل الممكنة مما يجعلها روتينية تقوم على إجراء بعض التعديلات البسيطة على خطط الأعوام الماضية لتكون خططاً مستقبلية للمنظمة (العارف، 2000: 7).

المرحلة الثالثة: مرحلة التوجه البيئي: ركزت هذه المرحلة على دراسة وتحليل العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى أثرها على أداء المنظمة، نتيجة التزايد في تعقيد الظروف البيئة وزيادة عدد وحجم الشركات المنافسة، وصدور القوانين والتشريعات التي تحض على تفعيل الدور الاجتماعي للمنظمات، لذا طور علماء الإدارة عدة مداخل لدراسة العلاقة بين المنظمة والبيئة ومن أشهر هذه المداخل، مدخل مصفوفة (SWOT) لتحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (غريب، 2008: 34).

المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management): تميزت هذه المرحلة، والتي أبتدأت في عقد الثمانينيات من القرن الماضي ولا زالت مستمرة حتى الوقت الراهن، بالعمل على ربط عملية التخطيط الاستراتيجي والإدارة في

عملية واحدة لمعالجة الاخفاقات التي لحقت بالمنظمات بسبب تركيزها على عملية صياغة الاستراتيجية دون الأهتمام بعملية التنفيذ (رشيد وجلاب، 2008: 36).

مدارس التخطيط الاستراتيجي: Strategic planning schools

يعبر عن التخطيط من وجهة نظر العديد من الباحثين في مجال الإدارة، بكونه يمثل سياسات ومراحل وإجراءات وقرارات للتعامل مع مستقبل المنظمة، لذلك ينظر إليه بكونه يلخص قيماً وتصورات القائمين بالعملية التخطيطية، وفي هذا الإطار فإنه لايمكن فصل العمليات التخطيطية والمراحل والإجراءات عن هذه التصورات والقيم التي تمثل الفلسفات التخطيطية المستندة إليها العمليات والخطط بشكل كبير. أشارت الأدبيات النظرية في مجال التخطيط إلى إن عملية تنفيذ هذه السياسات والمراحل والإجراءات مستمدة من ثلاث مدارس لعملية التخطيط الاستراتيجي، وهي كالآتي:

1. **مدرسة الاختيار الاستراتيجي: School of strategic choice**

وتمثل هذه المدرسة عملية تحويلية تقوم المنظمة من خلالها بتبني التغيير الحاصل في البيئة من خلال أسلوب فكري مدروس ومقصود، ويمكن اختيار البدائل التي تمكنها من ذلك.

والفرضية التي أنطلقت منها هذه المدرسة أن المنظمة ذاتها تتبنى التغيير الحاصل في البيئة مدفوعـة فقـط من خـلال توقعاتهـا السلبية حيال المستقبل وبالتالي تكون على أهبة الاستعداد للتأقلم مع ما يستجد من تغيير، "زاجاك و كرانتس" (Zajac & Krants, 1993: 223).

2. **مدرسة التكيف البيئي**: **School of environmental adaptation**

تهتم هذه المدرسة بالمنافسة والمواقف التنافسية التي تتبناها المنظمات، وتقوم هذه المدرسة على الأفتراض التالي وهو أن منظمات الأعمال تتبنى التغيير الحاصل في البيئة ويكون الدافع لهذا التبني هوبسبب تبني جمهور المنظمات للتغيير الحاصل في البيئة وهنا تقف محدودية الموارد في المنظمة التي تسعى لتبني هذا التغيير إضافة الى المنظمات المسيطرة كمحدد رئيسي قد يؤثر على درجة تبنيها للتغير الحاصل وقد يؤدي لتهديد موقفها التنافسي وخروجها من السوق (العمر، 2000: 26).

3. **مدرسة علم التعقيد: School of complexity**

الفكرة الرئيسية لهذه المدرسة نابعة من علم التعقيد وهو علم يبحث في العلاقات الرياضية والفيزيائية اللاخطية وحدوث حالات لا تفسير لها ولا يمكن برهنتها، والتقط بعض المنظرين الاستراتيجين هذا المفهوم واعتبروا أن عملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات المختلفة أعقد من كونها خطوات متتابعة.

حيث تفترض هذه المدرسة أن منظمات الأعمال تتواجد في بيئة تحتوي على متغيرات لاخطية وتواجه المنظمات تغيرات لا تفسير لها وغير متوقعة الحدوث إضافة الى كثرة المتغيرات وتعقيدها، ولمواجهة ذلك لابد من أن تعتمد المنظمات على بناء وتقوية قدراتها المحورية وأخذها بالبنية الاستراتيجية والاعتماد على الرفع الاستراتيجي من أجل مواجهة المستقبل (المغربي وغربية، 2006: 123).

أبعاد التخطيط الاستراتيجي: Dimensions of strategic planning

إن التخطيط الاستراتيجي فن وعلم ومنهج وهو أيضاً نشاط متعدد الأبعاد يسعى دائماً لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل ويقيم جسوراً بينها، وهو أيضاً عملية جماعية وليس فردية وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لايمكن الإستغناء عنه، وفي نفس الوقت لايمكن لأي مخطط إن يؤدي دوره التخطيطي بنجاح منفرداً دون الإشتراك والتعاون مع المخططين الأخرين في مراحل عملية التخطيط المختلفة.

وقد أشارت الأدبيات الإدارية في مجال التخطيط الى أن أبعاد التخطيط تتمحور في سبعة أبعاد جميعها تبدأ بحرف"S" لذا أطلق عليها ب"7S" ويمثل كل بعد من هذه الأبعـاد جانبـاً معينـاً من جانـب الأداء في المـؤسسة وعلى الوجه الآتي (حبتور، 2007: 75):

1. Structure البناء التنظيمي يمثل الكيفية التي يتم من خلالها أتخاذ القرارات حول تقسيم العمل في المؤسسة وممارسة عمليات التنسيق التي تنظمها العملية الإدارية.
2. Strategy تتضمن عملية أختيار المنتجات المختلفة لأسواق المؤسسة المتعددة.

3. System تمثل الإجراءات التنظيمية التي يستخدمها المدراء في أحكام الرقابة.
4. Styles تمثل الأساليب الإدارية التي يمارس من خلالها المديرين نشاطهم القيادي في توجيه المؤسسة الوجهة الاستراتيجية المناسبة.
5. Star تمثل الكيفية التي يتم من خلالها ممارسة العاملين في المؤسسة لأعمالهم بطريقة منسجمة مع الأساليب السائدة.
6. Skills تمثل الخبرات والقرارات التي يملكها العاملون في المؤسسة.
7. Super ordinate goals تمثل الغايات التي تعمل على توحيد جهود المؤسسة بأتجاه إنجاز المستقبل المؤمل إنجازه.

أنواع ومستويات التخطيط:

أنواع التخطيط: Planning types

يمكن تقسيم أنواع الخطط التي تضعها المؤسسات والمنظات المختلفة وفق عدة أسس وعلى النحو التالي(القريوتي، 2006: 169).

1. من حيث المستوى الإداري: ويشمل خطط استراتيجية وخطط تكتيكية وخطط تشغيلية.
2. من حيث الفترة الزمنية: ويشمل تخطيط طويل المدى، وتخطيط متوسط المدى، وتخطيط قصير المدى.
3. من حيث درجة العمومية والتفصيل في الخطط: ويشمل خطط توجيهيه والخطط المحددة.
4. من حيث تكرار وضع الخطط: ويشمل خطط متكررة أومستمرة تعكس فلسفة ثابتة للمنظمة وخطط أستثنائية لمعالجة مشكلة طارئة تنتهي بنهاية تلك المشكلة.

مستويات التخطيط: Planning levels

الخطة هي نتاج التخطيط وبما أن المؤسسات والمنظمات ذات أنشطة متعددة، وهذه الأنشطة تتم ممارستها في مستويات تنظيمية مختلفة ونتيجة لاختلاف أنواع النشاط ومستويات التنظيم فإن ذلك ينعكس على الخطط وينجم عن هذا الانعكاس

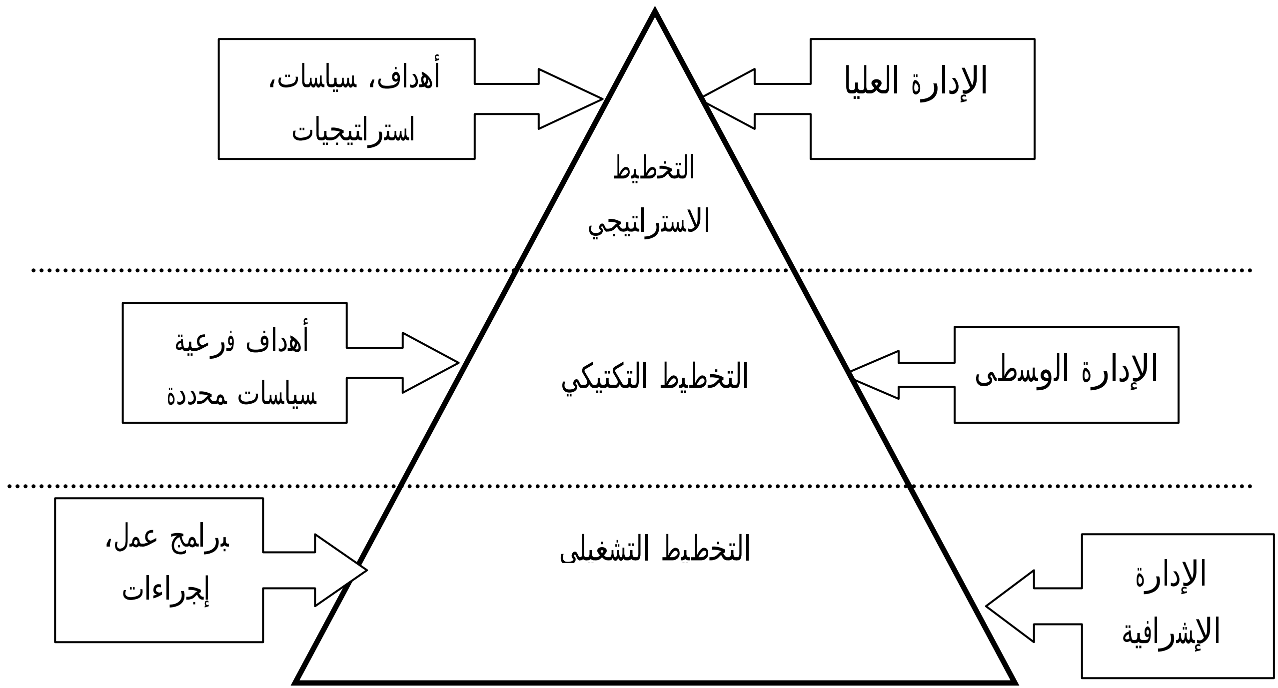
أنواع للخطط، فأما أن تتعلق هذه الخطط بالمؤسسة ككل أو أنها تشمل بعض الفروع والأقسام والوحدات أو الإدارات.

أشارت الأدبيات الإدارية في هذا الصدد الى أن هناك ثلاث مستويات من التخطيط في المنظمات يتعلق كل منهما بالمستوى الإداري الذي تتم فيه عملية التخطيط وهي كالآتي:

1. التخطيط الاستراتيجي: يتسم التخطيط الاستراتيجي بالشمول والعموميات وهذا الشمول لاتمتلكه الإ الهيئات العليا لأنها تقع في قمة هرم المؤسسة ولهذا فهي الأقدر على تكوين الرؤية الشاملة للمؤسسة ووفق مدى زمني أطول لذا فإن التخطيط في هذا المستوى لا يهتم بالتفاصيل، فكلما اتجهنا بمستوى التخطيط إلى المستويات الأدنى كلما أتجه التخطيط إلى تفصيلات أكثر، وقل النطاق الزمني الذي تغطيه الخطط (سعدون، 2006: 183).
2. التخطيط التكتيكي: يختص هذا النوع من التخطيط بالإدارة الوسطى، حيث تكون الإجراءات والعمليات لإنجاز الأهداف في هذا المستوى محددة، ويكون تركيز المدير في التخطيط التكتيكي على المهام وبرامج الإنتاج والاحتياجات المالية والبشرية وعلى الأقسام الوظيفية مثل خطة التسويق والخطة المالية، ويجب أن تتماشى هذه الأنواع من الخطط مع أهداف التخطيط الاستراتيجي في المنظمة (محمود، 2003: 70).
3. التخطيط التشغيلي: يقوم هذا النوع من التخطيط بوضع التفاصيل الدقيقة والخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال، لذا فهو يهتم بالجزئيات الصغيـرة في مجريـات العمـل اليوميـة والأسبـوعيـة ويكون على شكل معايير أداء وأرقام تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج السريعة لهذه الأعمال (عباس، 2004: 94).

شكل رقم (2)

العلاقة بين المستويات الإدارية في المنظمة ومستويات التخطيط.



المصدر: (محمود، 2003: 71).

التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى:

إن الكثير من الإداريين يستخدمون مصطلح التخطيط الاستراتيجي ومصطلح التخطيط بعيد المدى على أنهما يمثلان مصطلحاً واحداً، رغم وجود اختلافات جوهرية بينهما، الأمر الذي يخلق الإرباك لدى متخذي القرار في تلك المنظمات.

لذا من الضروري توضيح، كيف أن التخطيط بعيد المدى لا يصلح لصياغة الاستراتيجيات، كون أن التخطيط بعيد المدى يعتبر أسلوب ممتاز في علاج مشكلة أخطئ تشخيصها، في حين إن التخطيط الاستراتيجي لا ينتظر وقوع المشكلة ومن ثم العمل على إيجاد الحلول لها، بل هو نظام متكامل يعمل وفق خطوات متفق عليها لتصور مسار المنظمة في المستقبل عن طريق تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقـاط القـوة والضعف فيها، وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات (حبتور، 2007: 44).

فالتخطيط طويل المدى هو عبارة عن عملية تعتمد على افتراضات لعمليات حدثت في الماضي ويعتمد على التحليل العقلاني والتوقع للتطور البيئي والتكنولوجي والاقتصادي، الذي ممكن أن يحدث مفترضاً أن المستقبل ما هو إلا امتداد للماضي (العجمي، 17:2007).

أما التخطيط الاستراتيجي فهو تطوير للخطط طويلة الآجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ونقاط القوة والضعف لديها، إضافـة إلى تعريف مهمـة المنظمـة ورسالتها وصيـاغـة الأهداف، وتشكيل الاستراتيجيات، ووضع السياسة العامة للمنظمة، "ويلين و هنجر" (Wheelen & Hunger, 2002: 10).

أن التركيز على إضفاء الطابـع الرسمي هو المعيـار الأساسي الذي يميز التخطيـط الاستراتيجي عن الأنشطـة الأخـرى، ويجب أن يتضمـن الطابـع الرسمـي للتخطيـط الاستراتيجي ثلاثة شروط ضرورية وهي: "وليام و جون" (William & John, 2008: 250).

1. أن يتم توضيح الأهداف والغايات بدقة.
2. أن يتم تقاسم للسلطة والمسؤولية عن إجراءات التنفيذ والرقابة.
3. أن يتم وضع إجراءات موحدة للتخطيط.

في حين حدد (الزعبي، 25:2004) أن الاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى يكمن في الأتي:

1. أن التخطيط بعيد المدى ذو علاقة مباشرة بالعمليات، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والعملياتية في المنظمة من خلال التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة مع تحديد البدائل المختلفة المتاحة.
2. أن التخطيط بعيد المدى يتضمن قوائم مالية لسنوات اعتماداً على المعلومات التاريخية المتوفرة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تعظيم الموارد المتاحة من خلال تجسير الفجوة ما بين الموارد الضرورية والموارد

المتاحة، وأنه محاولة لتحديد الفارق الدقيق بين موقف المنظمة الحالي والموقف المستهدف.

3. أن التخطيط بعيد المدى يركز على عناصر البيئة الداخلية ولا يقوم بتزويد أصحاب القرار بأي معلومات عن البيئة الخارجية عموماً أو المنافسين الحاليين أو المحتملين، في حين أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يعتبر أحد المراحل الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك لتحليل أبعاد الكتل المختلفة المؤثرة على الموقف التنافسي للمنظمة وبطرق مختلفة، مثل تحليل نقاط القوة والضعف للمنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها.

فوائد التخطيط الاستراتيجي: Strategic planning interest

إن التخطيط الاستراتيجي يستهلك الموارد وهو عملية هامة لكافة المنظمات تقوم بالتعريف بأنشطة واتجاهات المنظمة، وبالرغم من الطبيعة المربكة لعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن الفوائد المتأتية منه تفوق كثيراً الصعوبات الناتجة عنه.

حيث حدد (أبو دولة وصالحية، 2005: 93) فوائد التخطيط الاستراتيجي بما يلي:

1. الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقاً للطريق المرسوم لها ولتحقيق الأهداف.
2. القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
3. القـدرة على تحقيـق الأهداف طويلة الأمد من خلال ترجمتها إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.
4. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار واتخاذ التدابير اللازمة.
5. القدرة على تقدير الاحتياجات المادية والبشرية والمعلوماتية في الوقت المناسب.

كمـا أشـار "جونز" إلى أن فـوائـد التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتـزود بالمعلومات لمساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى، "جونز" (Jones, 2002: 5).

التخطيط الاستراتيجي يعود على المنظمات بفوائد عديدة، فهو يؤدي إلى البساطة في العمل عن طريق تقليل كمية العمل التفصيلي، ويساعد على سرعة اتخاذ القرارات، ويفعـل دور الاتصالات بين المستويـات الإداريـة المختلفـة داخل المنظمة، "جواكويم و ليجانكيو" (Joaquim & Lgancio, 2008: 281).

ويساعد التخطيط الاستراتيجي في تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات، عن طريق قيام المديرين بتحفيز مساعديهم للانخراط في عملية التخطيط لرفع قدرتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الإستراتيجية من خلال مشاركتهم مع أولئك المديرين الذيـن يدركـون احتيـاجـات التخطيـط ومتطلبات النجاح فيه (المرسي، 2002: 29).

أهمية التخطيط الاستراتيجي: **Strategic planning important**

على الرغم من الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن أهميته تبقى ضرورة قصوى تتطلبها المنظمات من أجل مواكبة التغييرات البيئية المختلفة باعتباره الأداة الإدارية التي تساعد على عملية التكييف المطلوبة.

أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من منافعه المتمثلة بالإجابة على الأسئلة الآتية (الغالبي وإدريس، 2009: 116):

1. ما مدى عمق وتأثير المنظمة واستجابتها للأحداث المستقبلية؟
2. ما هو اتجاه المنظمة واستجابتها للتغيرات البيئية؟
3. ما هي العناصر الأهم وذات التأثير الشمولي التي يجب أن تركز عليها المنظمة؟ ولماذا؟
4. ما هي أفضل الطرق والوسائل التي يفترض أن تستخدمها المنظمة للوصول إلى النتائج المطلوبة؟

وبالإضافة إلى ذلك تبرز تلك الأهمية في النقاط التالية (عبوي، 2006: 46):

1. تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المديرين وجعلهم أكثر استجابة ووعياً بالمتغيرات.

2. تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة والمماثلة لها.
3. تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفاعلية.
4. خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات.
5. دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية.

مكونات الخطة الإستراتيجية: Components of the strategic plan

أن من المتطلبات الأساسية لإعداد الخطط هو وضع تصورات راشدة يجري من خلالها دراسة وتشخيص الأوضاع المستهدفة وتحديد الرؤى ونقاط القوة والضعف. وهذه هي أولى خطوات التخطيط بصفة عامة. ويمكن تحديد مكونات الخطة الإستراتيجية بالآتي:

أولاً: الاتجاه الاستراتيجي: أن الاتجاه الاستراتيجي يمثل المهمة الأولى والأساسية للإدارة العليـا، باعتبار أن تحديد الاتجـاه يعطي ترابطـاً منطقيـاً بين المفاهيـم التي يحويها الاتجـاه الاستراتيجي، ويـوضـح التوجـه المستقبلـي للمنظمـة (الغالبي وإدريس، 2009: 133).

وهنا لابد من الإشارة إلى أن بعض أدبيات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ذكرت أن مكونات التخطيط الاستراتيجي تتضمن تحديد الاتجاه الاستراتيجي، ومن ثم يتم التحليل الاستراتيجي وتقييم الموقف، لوضع البدائل في أطار الخطة الإستراتيجية، للمباشرة بالتنفيذ، وقبل البدء بهذه المراحل يجب أن يكون هناك الاستعداد لإجراءات وعمليات التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة العليا.

وفيما يلي عرض لمكونات الاتجاه الاستراتيجي:

1. **رؤية المنظمة**: **Organization Vision**

يتوقف نجاح المنظمة في المدى البعيد على وجود رؤية شاملة مشتركة، ولذا فمن المهم التحقق في مرحلة مبكرة من وجود رؤية متكاملة وبشكل مشترك، نظراً لان رسالة وغايات المنظمة سيتم بناءها وصياغتها في ضوء تلك

الرؤية، مما يسهم في تركيز اهتمام المنظمة بصورة قوية وواضحة على تلك الرؤية، وإلا فستصبح نتائج الرؤية المبهمة غير مرضية.

وتعرف رؤية المنظمة بأنها صورة تخيلية ذهنية و(واقعية) مؤثرة عاطفياً وهي ترتكز على الطموحات المتجه نحو التميز والتفوق والإبداع، لذلك تعتمد غالباً على عبارات مثيرة عند التعبير عن المستوى المرغوب للانجاز والتحول المنشود في المستقبل (معروف، 2009: 190).

ويمكن تعريف الرؤية بأنها تصور يجمع بين الخيال والواقع، والحلم والحقيقة، يخترق حجب الـزمن، وينطوي على تحديات للأدوار والغـايات المستقبلية لمنظمـة ما، تتجـاوز إلى حـد كبيـر بيئتهـا ووضعها التنافسـي الحاليين(المغربي، 2007: 139).

وبهذا ترى الدراسة أن الرؤية تمثل الأحلام والآمال العامة والعريضة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل.

2. **رسالة المنظمة**: **Organization Mission**

أن رسالة المنظمة ليست مجرد وثيقة، بل هي أحساس عميق والتزام واعي بالهدف الأعظم الذي أنشئت المنظمة من أجله والذي أدى إلى ظهورها على حيز الوجود، وعندما يتحول هذا الإحساس إلى مسؤولية جماعية، ويصبح الهدف المشترك الذي يسعى إليه جميع العاملين والمتعاملين مع المنظمة إلى تحقيقه تنجح المنظمة في أداء رسالتها وتلبيه الحاجات التي أنشئت أصلاً لتلبيتها.

وتُعرف رسالة المنظمة بكونها توضح الأهداف أو الغايات الأساسية للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أنها تحدد المجال الذي تعمل فيه من حيث الأنشطة والأولويات، فهي إذن نص رسمي يصـدر من أعلـى المستويـات الإداريـة، وفي إطـار هـذا النص يمكن أن تستمر المنظمة على المدى البعيد بمزاولة نشاطها (الغالبي وإدريس، 2009: 186).

تُعد رسالة المنظمة مكوناً أساسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، كما أنها تقود عملية التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في المنظمة، وتحدد الرسالة الغرض الأساسي من وجود المنظمة التي تقوم بعملية

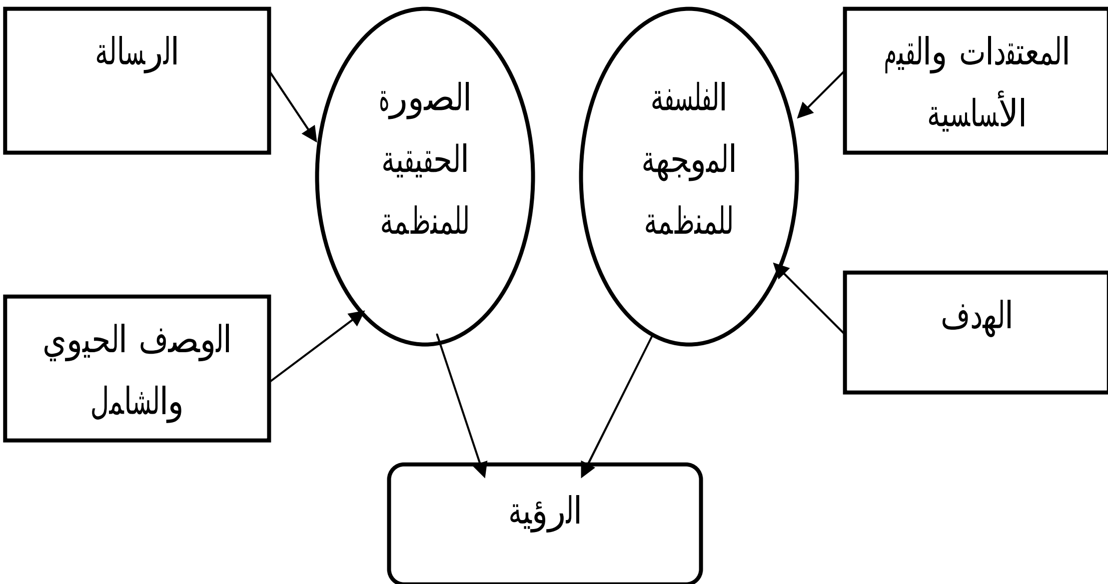
التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي نصف الرسالة ما تقوم به المنظمة، ولمن تقوم به، ولماذا تقوم به، وما هي مهارات المنظمة للقيام بذلك (مرسي وسليم، 2007: 19).

وقد حدد "نيفين" (Niven, 2002: 73) الأسس التي تتضمنها الرسالة الفعالة للمنظمة بالآتي:

1. أن تكون رسالة المنظمة واضحة ومفهومة ومعبرة وبسيطة، وتعطي لجميع الأطراف مدلولات موحدة ومنسجمة سواء كانت هذه الأطراف داخل المنظمة أو خارجها.
2. أمكانية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج.
3. أن تكون متكيفة مع ما يحصل في البيئة المحيطة.
4. أن تتميز بإثارة الدافعية لدى العاملين في المنظمة.
5. أن تكون منسجمة مع باقي مكونات الاتجاه الاستراتيجي وتعطي دعماً وترابطاً.

شكل رقم (3)

كيفية تشكيل رؤية ورسالة المنظمة



المصدر: (الكرخي، 2009: 99).

حيث أن المعتقدات والقيم الأساسية مع الهدف تكون الفلسفة الموجهة للمنظمة، وأن الوصف الحيوي والشامل مع الرسالة يكون الصورة الحقيقية للمنظمة، وبتفاعل الفلسفة الموجهة للمنظمة مع الصورة الحقيقية لها تتكون الرؤية.

3. نظام القيم: Value System

تشير القيم إلى مجموعة المبادئ والأسس العامة الحاكمة لأعمال المنظمة وتفاعلاتها مع مختلف القوى والأطراف الرئيسية التي تتعامل وتعمل معها، وتشكل هذه القيم والالتزامات الأساسية مجموعة من الأولويات التي تحكم تصرفات وقرارات وسياسات المنظمة، وتتضمن القيم والالتزامات المشتركة الجودة، والابتكار، والمسئولية الاجتماعية، والمسألة، والاحترام، والشراكة، والحرية، والديمقراطيـة، والشفافيـة، وفلسفـة التعـامـل مـع العمـلاء وغيـرها (مرسي وسليم، 2007: 24).

إن قيم المنظمة تمثل تصريحات واضحة مفتوحة للجميع لإعتمادها في التصرفات والسلوكيات في مختلف أوجه العمل، والنقطة المهمة هي أن المنظمة تقرر لنفسها القيم الأساسية بعيداً عن اعتبارات المؤثرات ورؤية الآخرين لهذه المؤثرات، لذا فإنها تعتبر مرجعيات للتصرف وتحمل القواعد الدستوريـة الثابتـة التي يسترشـد بها في وضـع الأهـداف والسياسـات واتخـاذ القـرارات اليومية والإستراتيجية (الغالبي وإدريس، 2009: 200).

وأعتبر، "برابت و كليم" (Brabet & Klemm, 1994: 87) أن القيم تعتبر من المفاهيم الهامة للتوجه الاستراتيجي فهي لاتحتاج الى مبرر خارجي لكونها تطبع قناعات العاملين وتمثل أهمية كبرى للقادة والعاملين في المنظمة.

ويشير، "موريسي" (Morrisey, 1996: 22) الى أن أهمية ودور القيم تنبع في العديد من جوانب العمل وكالآتي:

أ. تعطي سعة في التفكير وتوجه جهود المنظمة في المجالات المختلفة.

ب. تحدد وتعين نوع الأعمال في المنظمة.

ج. ترسم توقعات المنظمة وتوصلها للآخرين.

4. الأهداف الإستراتيجية : Strategic Goals

تمثل الأهداف الإستراتيجية النتائج المراد تحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية، وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتتابعة، لتُمكن من تحقيق غايات المنظمة، وهي مطلوبة لترجمة رسالـة المنظمـة ومهمتها إلى نواحـي محددة ومجردة بطريقة تسهل قياسها (المغربي، 2007: 23).

تُعتبر الأهداف الإستراتيجية هي الأساس في عملية التخطيط الاستراتيجي، لذا فإن الأهداف الإستراتيجية الجيدة للمنظمة يجب أن يتوافر فيها سبعة خصائص أساسية وهي: أن تكون الأهداف محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتطبيق، ومرتبطة بطبيعة النشاط، ومحددة بفترة زمنية، ومرنة، ومحفزة. وإذا توافرت هذه الخصائص في الأهداف التي تضعها المنظمة سوف تكون مرشـد ومحـرك جيد لسلوك العاملين كمـا أنها ستـوفر للمنظمـة أسـاس لتقييـم الأداء فـي المستقبـل (شريف وآخرون، 2007: 174).

ثانياً: التحليل الاستراتيجي للمنظمة: Strategic Analysis

يتضمن مفهوم التحليل الاستراتيجي للمنظمة ضرورة إجراء التكيـف مـا بـين الأنشطة الداخلية للمنظمة والمتغيرات الخارجية المحيطة وان المنظمـات علـى اختلاف أهدافهـا إن لم تستطع دراسـة بيئتهـا والتعرف عليها ولم تستطع التعامل معهـا فان هذا يعني عدم قدرتهـا على مواكبة التطورات ومجاراة المنافسين فهناك علاقة بين المنظمة وبين البيئة التي توجد فيها، فكلما كانت البيئة معروفة لدى إدارة المنظمة بشكل عام وإدارة التسويق بشكل خاص، كلما أمكنها ذلك من تعزيز نقـاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف واقتناص الفرص وتجنب التهديدات، ولأجل ذلك فأن على المنظمة إجراء تحليلاً موضوعيـاً للبيئـة.

وتعد طريقة تحليل نقاط القوة (Strengths) ونقـاط الـضعف (Weaknesses) والفـرص (Opportunities) والتهديدات (Threats)، والتـي يطلـق عليهـا بـ (SWOT) أداة مفيدة لفهم الوضع العام للمنظمة على أساس تحديد عناصـر القـوة والضعـف في البيئـة الداخليـة، وتحديـد الفـرص والتهديـدات فـي البيئـة الخارجية (شاكر، 2001: 38).

واستنادا إلى هذا التحليل فان هناك قوى داخلية، وأخرى خارجية تؤثر في المنظمة في أثناء قيامها بتقديم سلعها أو خدماتها للأسواق المستهدفة، وهذه القوى أما أن تكون على شكل نقاط قوة (Strengths) ونقاط ضعف (Weaknesses) (قوى داخلية) وأما أن تكون فرص (Opportunities) وتهديدات(Threats) (قوى خارجية) (أبونقطة 19:2000)

وترى الدراسة أن التحليل الاستراتيجي للمنظمة هو عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة العليا في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية، أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهداف المنظمة ومركزها الاستراتيجي.

1. **تحليل البيئة الداخلية: Internal Environment Analysis**

أن نجاح أية خطة لابد أن يقوم على مجموعة من لإعتبارات، منها دراسة المنظمة لأمكاناتها وقدراتها على إدارة أنشطتها التي جاءت بها الخطة، وهذا لا يمكن أن يتم الا من خلال قيام المنظمة بدراسة واقعها الداخلي بشكل تفصيلي وتحديد مناطق القوة والضعف فيه، ودرجة أداء أجهزتها المختلفة، والتعرف على المحددات التي تقيد أنطلاقها وتوسعها وتطور فعالياتها.

حيث تُعرف البيئة الداخلية على أنها طاقات وإمكانات المنظمة المادية والبشرية والمالية الحالية والمستقبلية وقيم الإدارة العليا فيها والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة (غريب، 2008: 78).

كما أن لدراسة وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة فوائد عديدة وللاعتبارات التالية: (المغربي، 2006: 82).

1. تساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية.
2. توضح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنافسين.
3. تحديد نقاط القوة للاستفادة منها وتعزيزها.
4. تحديد نقاط الضعف للتغلب عليها ومعالجتها.

ومن خلال الإطلاع على العديد من المراجع المتعلقة بتحديد البيئة الداخلية للمنظمة، نجد أنها تتفق على أن المتغيرات المتحكمة بأطر البيئة الداخلية هي محددة وثابتة، وتشمل العناصر التالية: الهيكل التنظيمي، والموارد، والثقافة التنظيمية، والتي تم اعتمادها كمتغيرات مستقلة لإغراض هذه الدراسة.

2. **تحليل البيئة الخارجية: External Environment Analysis**

أن البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة والتي تتكيف معها حتى تتمكن من الأستمرار والبقاء تعد من المتغيرات المهمة للإدارة الاستراتيجية، والأستقراء والتنبؤ المستمرين لهذه البيئة هما الأساس لعملية الإدارة الاستراتيجية سواء كان ذلك لبداياتها أو للعمليات اللاحقة، ويهتم مديري المنظمات بدراسة البيئة الخارجية لسببين (جواد، 1999 :72) هما:

السبب الأول: للوقوف على العوامل البيئية التي تهدد سياسة المنظمة وتعيق وصولها الى الأهداف المنشودة.

السبب الثاني: لتحديد العوامل البيئية التي توفر فرصاً مساندة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجية.

ويذكر (الكرخي، 2009: 159) إن الفوائد المتأتية من تحليل البيئة الخارجية تتجلى بما يلي:

1. الوقوف على آثار التغيرات الخارجية للمنظمة وتشخيص العوامل المسيرة لها وأتجاهاتها.
2. تحديد التهديدات والمشاكل والمخاطر التي تحملها البيئة الخارجية للمنظمة خلال الفترة القادمة والتي يتعين عليها السعي المتواصل لتضييقها الى أقل مستوى ممكن.
3. تحديد الفرص، وكيف تستطيع المنظمة من تعظيم الفوائد الممكن الحصول عليها من هذه الفرص.
4. كشف الخيارات الحاسمة التي يجب على المنظمة أتخاذها في الأمد القصير (خلال السنة الجارية) والأمد الطويل (خلال السنوات القادمة).

ثالثاً: اختيار السياسات الإستراتيجية: Choose a strategic policy

يعتبر الخيار الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية التي تنطوي على أرشاد متخذي القرار في المنظمة ويحكم تنفيذ الأعمال ويساهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية في المنظمة (الصيرفي، 2008: 152).

كما وتعتبر السياسات الاستراتيجية مجموعة من القواعد والإجراءات والبرامج والأسس التي تساهم في تنفيذ أو تحقيق الأهداف (الحسيني، 59:2000). وعرف الخيار الاستراتيجي بأنه البوصلة الموجهة، والتي تقود المنظمة بكل نشاطاتها نحو النجاح، كما أنه يمثل الدور العقلاني والفعال والواعي لتحديد وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها (العارف، 211:2001).

وأشار، "ماكميلان و تامبو" (Macmillan & Tampoe, 2000: 348) الى الخيار الاستراتيجي على أنه تحقيق نجاح المنظمة، فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها المستقبلي.

المنظمة تقف أمام الأختيار الاستراتيجي وبيدها (مفتاح الأختيار) ومفتاح الأختيار أن تقوم المنظمة بتحليل الأداء الخاص بعملها الحالي والمتوقع في المستقبل، وقد يكون هذا التحليل كالآتي (العارف، 2001: 261):

1. تحليل على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، فهو تحليل على مستوى المنظمة.
2. تحليل يكون على مستوى المنتج ويطلق عليه أسم التحليل على مستوى نشاط الأعمال.

رابعاً : تنفيذ الاستراتيجية: Implementation of the strategy

من خلال مراجعة إدبيات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، نجد هنالك أتفاق عام على أن أداء ونجاح عملية التخطيط الاستراتيجي يعتمد على حقيقتين أساسيتين أولهما، أن يأتي التخطيط الاستراتيجي سابقاً للتخطيط التشغيلي؛ وثانيهما أن ينبع هذا التخطيط الاستراتيجي من الإدارة العليا وصانعي السياسة، ويرجع ذلك الى أن المهام الرئيسية لهذه القيادات العليا هي التركيز على الأبعاد السياسية والأقتصادية والقوى الأجتماعية ذات الأثر على المنظمة وبطبيعة الحال فأن هذا التركيز سيمكن القيادة

العليا من الأستعداد وتنمية الأهداف الاستراتيجية التي تحدد مسار الأنشطة المستقبلية للمنظمة.

فالخطة الاستراتيجية من هذا المنظور لا تحدد مرامي وغايات المنظمة فحسب، بل أنها توفر الإطار العام للخطط التشغيلية. وبناءاً على هذه الحقائق فأن غياب الخطة الاستراتيجية يوثر سلباً على الخطط التشغيلية والتي تصبح بدون هذا الإطار العام مجرد خطط ينقصها الهدف والمحتوى.

لذا أشار، "ميشيل وآخرون" (Michael, et. al., 2005: 463) بأن معظم المنظمات لا تزال تواجه صعوبة في تنفيذ الإستراتيجية بنجاح، وهذا يتطلب من جميع المنظمات باختلاف أنواعها الشروع في عمليات للتغيير في جهودها الرامية لتحسين أداءها، وهذه الجهود يجب أن تركز على التحولات والظروف البيئية، وثم يتم البحث عن عوامل النجاح التي تمكنها من تنفيذ استراتجياتها.

تعتبر عملية صياغة الإستراتيجية الخطوة الثانية في عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي يعبر عنها بالمربع الأسود أو(الصندوق الأسود)، وذلك لصعوبة إجراء تعديلات على هذه الخطـة لما يرافقـه من تغيرات في مجمـل العمليـة التخطيطية، "مايش وآخرون" (Mahesh, et, al., 2004: 22).

ومن اجل تنفيذ إستراتيجية فاعلة ينبغي أن تكون إستراتيجية التخطيط للمنظمة موجه نحو الداخل والخارج، "ديفيد و ديفيد" (David & David, 2003: 550).

خامساً : الرقابة الاستراتيجية: Control strategy

يشير(حبتور، 2007: 365) في هذا الصدد الى أن الخطوة الأخيرة التي تخطوها إدارة المنظمة بعد الأنتهاء من أعمال صياغة وأختيار وتنفيذ الاستراتيجية، هي توظيف آلية مناسبة للرقابة، أو لبلورة آليات جديدة لضمان نتائج أيجابية تتلائم وطموحات الخيار الاستراتيجي، وأن جوهر العمل الرقابي ينطلق من الأجابة على السؤال التالي: هل تم التخطيط والتنفيذ للاستراتيجية حسب النتائج المتوخاه؟

وحدد (القطامين، 174:2002) بعض الشروط الواجب توافرها لضمان نظام رقابة استراتيجية فعال وهي:

1. أن يتم التركيز في النظام الرقابي الفعال على القضايا الحيوية والأساسية بغض النظر عن صعوبة إيجاد معايير للقياس سهلة لها.
2. يجب أن تكون مؤشرات الرقابة الاستراتيجية مرتبطة ومنسجمة مع جوانب الأداء المتوسط والقصير المدى.
3. الأبتعاد عن التصور التقليدي والمرتبط بكون نظام الرقابة يعطي كماً هائلاً من المعلومات، في حين يحتاج الأمر الى أن تكون هذه المعلومات مركزة ومفيدة بحيث تتيح للإدارة أعطاء أحكام دقيقة حول الموقف المراد أتخاذه أو الحالة المطلوب تصحيحها.
4. ضرورة أن تزود الرقابة متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وأثرها في عملية التخطيط الاستراتيجي:

بيئة المنظمة: Organization environment

أن البيئة ليست بالشئ المحدد أو الجزئي الذي يمكن فرزه ومعالجته أنما هي نظام ديناميكي معقد يتكون من الكثير من المكونات التفاعلية التي يصعب حصرها وبالتفاعلات فيما بينها –أي العلاقة بين الأفراد والموارد والبيئة- فمفهوم البيئة واسع وشامل ومعقد حيث أنه يبدأ بالفرد وينتهي به، وأن المحافظة على البيئة هي من الأهداف الأنسانية السامية حيث تعني محافظة الفرد على نفسه ومنع أي عمل قد يؤدي الى أحداث خلل في حياته بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وكما هو الحال نفسه ينطبق على المنظمات التي تسعى الى فهم وتحليل طبيعة البيئة المحيطة بها من أجل بقاءها وأستمرارها عن طريق تحديد مكامن الخطر لتلافيه أو للتقليل من آثاره، ولأغتنام الفرص التي تفرضها الظروف البيئية لديمومة هذه المنظمات.

مفهوم بيئة المنظمة: Concept of the organization environment

لقد دلت الممارسات والتجارب العملية أن المنظمات لاتنشأ في فراغ، بل هي وليدة بيئتها. وعادة ما تولد المنظمات لسد حاجات المجتمع من المنتجات والخدمات التي يحتاجها، وبالتالي فأن بقاءها مرتبط بقدرتها على أداء هذه الوظيفة بطريقة كفوءة وفاعلة. ولكي تحقق المنظمات أهدافها لابد أن تكون على دراية وإطلاع

بالتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها كون هذه التغيرات هي التي تحدد الفرص التي يتوجب أغتنامها والتهديدات التي يتطلب مواجهتها أو تجنبها، ومن هنا جاء أهتمام الباحثين في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي بدراسة أثر البيئة على المنظمات.

ويمكن أعطاء تصور دقيق لمفهوم البيئة في الفكر الإداري من خلال تقديم عدة تعاريف ضمن ثلاثة اتجاهات أساسية وعلى النحو التالي: (شاكر، 2001: 40-42).

1- الاتجاه الشمولي: ووفقاً لهذا الاتجاه، فأنه ينظر إلى البيئة على أنها جميع العوامل والقوى الموجودة خارج حدود المنظمة، وأحياناً داخلها.
2- الاتجاه التخصصي: فقد عرفت البيئة وفقاً لهذا الاتجاه، بأنها تلك المظاهر التي تتلاءم بشكل محتمل أو واقعي مع تحديد وتحقيق أهداف المنظمة.
3- الاتجاه الوظيفي: عرف هذا الاتجاه البيئة على أنها مجموعة الاتجاهات والإحداث والقوى التي تقـع خـارج السيطـرة المباشرة لإدارة المنظمة، وهي تتضمن أربعة جـوانب وهي: الاقتصاديـة، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية.

وإن المتتبع لما هو متاح من مصادر أدبيات البيئة يلاحظ أن هناك مدخلين رئيسين لدراسة وتحليل العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجيـة وهما، "دافت" (Daft, 2001: 32):

1- مدخل المعلومات البيئية.
2- مدخل الاعتماد على الموارد.

وهذا يتطلب حسب رأي "دافت" (Daft) من المنظمة أن تواجه الضغط البيئي بطريقتين هما:

1- الحاجة إلى المعلومات عن البيئة الخارجية وتحديثها باستمرار.
2- الحاجة إلى الموارد من البيئة الخارجية.

أن بيئة المنظمة مكون أساسي ينبغي فهمه والتعامل معه بطرق سليمة للأرتقاء بعلاقات أيجابية مع متغيرات هذا المكون لغرض نجاح المنظمة وضمان أستمرارية تطويرها، فبيئة المنظمة ما هي الا مجموعة القوى التي تحيط بالمنظمة

والتي تمتلك تأثيراً محتملاً على أسلوب إدارة عملياتها وطريقة وصولها الى الموارد النادرة (الخفاجي والغالبي، 2009: 44).

وتُعرف بيئة المنظمة على أنها سلسلة من الأنظمة التي يستقل كل منها في حد ذاته من الناحية النظرية الا انها تتشابك وتعتمد على بعضها من الناحية العملية (المغربي، 2001: 3).

وترى الدراسة بأنه يمكن النظر إلى بيئة المنظمة بأعتبارها مجموعة العوامل المتداخلة والمتشابكة والمتغيرات المتلاحقة التي تؤثر على المنظمات وتتأثر بها بدرجات مختلفة ومتفاوتة.

مستويات بيئة المنظمة: Levels of the organization environment

نظراً للشمولية التي تتسم بها البيئة فقد عمدت الأدبيات النظرية إلى تصنيفها وفقاً لعدة مستويات، فقد تم تصنيفها إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية، فالبيئة الخارجية تعبر عن مجموعة العناصر والمتغيـرات الخارجيـة التي تؤثر في جميـع أنـواع الأعمـال والمنظمـات وبدرجـات متباينـة، وأما البيئـة الداخليـة فتشمـل مجموعة العوامل والأمكانات التشغيلية للمنظمة كالموارد والقابليات "ويلين و هنجر" (Wheelen & Hunger, 2004: 116).

في حين توسعت بعض الأدبيات في مجال الإدارة الإستراتيجية لتقسيم مستويات بيئة المنظمة، إلى بيئة داخلية، وبيئة خارجية مكونة من قسمين بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة (محمد، 2009: 42-50).

ومن خلال الإطلاع على أدبيات الاستراتيجية نجد أن هناك أتفاق عام من قبل الباحثين والكتاب على تحديد المتغيرات الأساسية في البيئة الخارجية للمنظات وضمنوها في مايطلق عليه (PEST) وهي أختصار للعوامل السياسية (Political) والعوامل الاقتصادية (Economical) والعوامل الاجتماعية (Social) والعوامل التكنولوجية (Technical). وأما فيما يتعلق بالمتغيرات المتحكمة بأطر البيئة الداخلية فأنها تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي، والموارد، والثقافية التنظيمية. والتي اعتمدتها الدراسة كمتغيرات محددة لأطر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات.

فقد تم تحديد هذه المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمات كل من (معروف، 2009: 70؛ الغالبي وإدريس، 2009: 285-297؛ اللوزي، 2002: 246-251؛ محمد، 2009: 42-49؛ مرسي، 2006: 67-75؛ شاكر، 2001: 33-44).

أثـر بيئـة المنظمـــة على التخطيـط الاستـراتيجـــي: The impact of organization environment on strategic planning

أننا كأفراد وكجماعات نعيش في عصر يتسم بالتعقيد من حيث التقدم الحضاري والتقلبات السياسية والأقتصادية والأجتماعية والتكنولوجية، أن مثل هذه التغيرات تجعل الكثير منا في حالة قلق وأستنفار للجهود لمقاومة أو قبول هذه التغيرات أو التكييف معها، وفي مجال الأعمال تظهر أهمية العوامل البيئية من حيث تأثيرها على المنظمات. وفي وقتنا الراهن تهتم المنظمات أهتماماً كبيراً بأسباب ونتائج التغيرات السياسية والأقتصادية والأجتماعية والتكنولوجية بالأضافة الى التغيرات الهامة في الأشكال والهياكل التنظيمية.

لقد أكدت مجموعة كبيرة من الدراسات المنظمية، أهمية الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، واعتبرت العناصر البيئية متغيرات موقفية مهمة لا يمكن التغاضي عنها عند دراسة أداء المنظمات ونجاحها، وعلى وجه الخصوص قدرة الإدارة على إدراك العوامل البيئية وبناء رؤية واضحة عن متطلبات التكييف لها أو كيفية تجنب تهديداتها والانتفاع من فرصها، وهكذا تحددت وظيفة التخطيط في العملية الإدارية لتقدم تقنيات مساندة للإدارة في التعامل مع المواقف البيئية، هذه التقنيات تعرف اليوم بأسم الإستراتيجية، التي تعتبر واحدة من الوسائل الأساسية التي تعتمدها المنظمات في عملية الاستجابة لضغوط البيئة الخارجية والداخلية، لذا تقاس فاعلية المنظمة بقدرتها على الموائمة بين استراتيجياتها وبين حركة البيئة المحيطة بها (شاكر، 2001: 54).

ومن هنا كان على الإدارة أن تكون حاضرة مستنفرة جهودها بغرض التكيف مع تلك المتغيرات أو التصدي للأخطار التي تفرزها تلك التغيرات. لذلك كانت حتمية التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي ضرورة ملحة لتحقيق أستراتيجيات

وأهداف الإدارة في ضوء تلك المتغيـرات لغرض اغتنام الفرص وتحديد المخاطر التي تفرضها البيئة الخارجية وتشخيص عوامل القوة وعوامل الضعف في بيئتها الداخلية (الخازندار، 1991: 210).

لا تقف علاقة البيئة مع الأهداف الإستراتيجية عند مستوى البيئة الخارجية، بل تتداخل بوضوح مع عناصر البيئة الداخلية أيضاً فيما تتضمنه من نقاط قوة وضعف وعلى وجه الخصوص فيما يتصل بالموارد المالية، والموارد البشرية، ومدى توافرهما، إضافة إلى متغيرات الهيكل التنظيمي مع الفرص والتهديدات البيئية. لذلك فإن توجه المنظمات لتغيير أهدافها الإستراتيجية يرتبط بشكل جوهري مع عناصر البيئة الداخلية، لكونها محدداً أساسياً للتعامل مع عناصر البيئة الخارجية، وبالتالي تغيير الأهداف (محمد، 2009: 42-50).

لذا فأن التخطيط الاستراتيجي الناجح يمكن التنبؤ به من خلال أفتراضين هامين: الأفتراض الأول يقضي بأن معدل التغيير في البيانات الخاصة بالبيئة المحيطة يكون أكثراً بطئاً من معدل السرعة التي يتم خلالها التقاط ومعالجة هذه البيانات ثم تنفيذها داخلياً، لذلك فأن هذا الأفتراض لايلقي إقبالاً لدى المنظمات التي تتسم بالبيروقراطية. أما الأفتراض الثاني فيقضي بأن التقلبات قصيرة الأمد في البيانات الخارجية تخفي وراءها عدداً من الملامـح المستقرة بصورة أساسية وغير القابلة للتغيير يمكن التوصل إليها من خلال عمليات التحليل وتعتبر ذات صلة مباشرة بالنشاط الاستراتيجي (بوب وأخرون، 1998: 74).

ومن خلال عملية التخطيط الاستراتيجي تستطيع المنظمة أن تتوقع الاضطرابات البيئية المحيطة بها والذي سيمكنها هذا التوقع من إيجاد خيارات فاعلة تسهم في زيادة فاعليـة القـرارات المتخذة وبالتالي سيؤثر على مستوى أداءها "جون و جوردن" (John & Gordan, 2008: 104)

أصبحت عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات ذات حضور كبير وتحظى باهتمام بالغ، نتيجة لزيادة حالة التعقيد والاضطراب البيئي المحيط بعمل المنظمات، إضافة إلى قدرة هذا النـوع من التخطيـط على مواكبـة هـذه

الاضطرابـات البيئيـة ليمكـن المنظمـات على البقاء والاستمرار والمنافسة "بيتر و ديفافرت" (Peter & Devavrat, 2007: 65).

أن اعتماد المنظمات التخطيط الاستراتيجي منهجاً مبني على أساس التحليل البيئي السليم سيمكن المنظمة من تحقيق سياساتها وأهدافها. في حين أن المنظمات التي تقوم بصياغة خططها الإستراتيجية دون أن يكون هناك اهتمام وأدراك حقيقي لما تفرضه عليها الظروف البيئية وما يترتب عليها من نتائج، ستواجه بدون شك عقبات كثيرة بدأً من أن الخطط الموضوعة ستكون غير متناغمة أو منسجمة مع ما يفرضه الواقع العملي، ناهيك عن إمكانية تنفيذ هذه الخطط على أرض الواقع، لذا نجد أن المنظمات وخاصة منظمات القطاع العام كثيراً ما تتعثر خططها الإستراتجية المنشودة.

التفكيـــر الاستـراتيجـي والتخطيــط الاستـراتيجـي: Strategic thinking and strategic planning

يتبنى التفكير الاستراتيجي أصحاب المصالح الأولى والقادة الإداريون والعاملون المتخصصون، وذلك بعد أن يمر هؤلاء بقناعات أساسية وثقافات مؤسسية ومدارك واعية بالتخطيط الاستراتيجي فيتحقق لديهم استيعاب كاف للتوجهات التنفيذية وإلمام مسبق بالظروف المتغيرة (معروف، 2009: 278).

كما يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، وتقديم التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع متطلبات التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية إضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمـة والاستفادة من مواردها النادرة (السالم، 2005: 58).

يمثل التفكير الاستراتيجي القدرة على صياغة استراتيجيات فعالة تأخذ بنظر الاعتبار المؤثرات البيئية المختلفة من منظور شامل ينطلق من رؤية ورسالة

المنظمة، لوضع الأولويات، واكتشاف نقاط القوة والضعف وتوقع التهديدات والفرص المحتملة "ماثيو" (Matthew, 2009: 113).

وقد عبر(الخفاجي وأخرون، 231:2008) عن التفكير الاسترتيجي وأعتبره من الأمور التي مابرحت تشكل ظواهر تحمل سمة الحداثة والمعاصرة، وأن الأنتماء للحقيقة العلمية بناءاً وترجمة يلقي بضلاله على رواد الفكر الاستراتيجي ومختبري ومطبقي نتاجهم المعرفي ويدفعهم الى أعطاء جل أهتمامهم لأنها لغة العصر وبمثابة أعلان ليقظة العقل الاستراتيجي في تلك المنظمات، ورغبة جامحة في تحقيق ميزة استراتيجية في محيط استراتيجي يتسم بالفجائية والتغير والحركة حاضراً متحققاً ومستقبلاً متوقعاً. وقد ذكر(المغربي، 2006: 68) أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

1. القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ماينتج عنها من مخاطر.
2. القدرة على أختيار الاستراتيجية المناسبة.
3. القدرة على تخصيص الموارد والأمكانات المتاحة وأستخدامها بكفاءة.
4. القدرة على أتخاذ القرارات الاستراتيجية.
5. مواكبة عولمة الفكر الإداري.

وهناك مزايا تعود على المنظمات نتيجة تطبيقها للتفكير الاستراتيجي يمكن تحديدها بالآتي (محمد، 2009: 39):

1. تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات: فالمديرون الذين يشجعون مساعديهم على الإنخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدرتهم التنبئوية ومسؤولياتهم الاستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.
2. القرارات الجماعية: تُعد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة وهو ما يزيد من جودة الخطط المختارة وفاعليتها.

3. مشاركة العاملين: تسهم مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الأنتاجية والحافز، وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو مايثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.
4. توضيح الأدوار: يؤدي توضيح الأدوار إلى تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، أذ تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.
5. الحد من مقاومة التغيير: فالمشاركة تعني الفهم والأقتناع، كما تعني توليد الألتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على حشد المساندة والتأييد لعمليات التغيير التي قد تنشأ عن إستخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني إستراتيجيات محددة.

وتُعرف الدراسة التفكير الاستراتيجي بأنه نوع من التفكير المنطقي المتسلسل الذي يركز على الوصول إلى الهدف المحدد مسبقا كما وكيفا وزمنا ومكانا عن طريق خطوات متتابعة، ويضع في الاعتبار النظرة الشاملة للبيئة المحيطة بالمنظمة وجميع عناصر النجاح المتوقعة وكذلك المبادئ والقيم والغايات والمصادر والموارد وكل المهارات اللازمة لتحقيق هذا الهدف بالجودة المطلوبة في الزمن المتوقع.

القائـد الاستـراتيجـي والتخطيـط الاستـراتيجـي: Strategic leader and strategic planning

التخطيط الاستراتيجي يساهم بوضع الاستراتيجيات المختلفة الاختصاص والمختلفة المستوى أيضا، ونظرا لأن التخطيط الاستراتيجي هو نتاج القادة الاستراتيجيين، ونظرا لوجود اختصاصات ومستويات مختلفة، اقتصادية، سياسية، عسكرية، أكاديمية، إدارية، الأمر الذي يتطلب مثل هذا النوع من القادة في مختلف أنواع المنظمات كي تتمكن المنظمات المختلفة من القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي (سعدون، 2006: 184).

يعد القائد الاستراتيجي مسؤولاً بدرجة كبيرة عن نجاح أو فشل المنظمة. وهناك عدة مسميات وظيفية للإستراتيجين، مثل رئيس مجلس الإدارة، الرئيس، العضو المنتدب، المالك، المدير التنفيذي، العميد.

وقد عرفت (العارف، 2003: 169) القادة الاستراتيجيين بأنهم الأفراد المسؤولون أساساً عن التأكد من مدى التمسك بالمبادئ الأخلاقية السامية والألتزام بها في كافة أوجه نشاط المنظمة وذلك فيما يخص أخلاقيات الأعمال والإدارة الاستراتيجية.

وعبر (السالم، 2005: 40)، عن القائد الاستراتيجي بالشخص الذي يحدد نقاط أساسية بشكل توجهات أو أدلة عمل لاتخاذ القرار المستقل، وعادة تخلق هذه التوجهات تأثيراً محفزاً وتجمع بين الرؤية الإستراتيجية للإدارة العليا والمبادرة والإبداع.

وتُعد القيادة الإستراتيجية كشكل من أشكال القيادة غاية في الصعوبة، ولكنها مهمة حرجة جداً. إذ لا يمكن صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق عوائد مرتفعة دون القادة الاستراتجيين الفاعلين. ولكون القيادة الإستراتيجية متطلب من متطلبات النجاح الاستراتيجي، وبسبب احتمالية ضعف قيادة المنظمات، لذلك فإن المنظمات المتنافسة في القرن الحادي والعشرين تواجه تهديداً يتمثل بتطوير القادة الاستراتجيين الفاعلين (الخفاجي وآخرون، 2008: 181).

2.2 الدراسات السابقة :

يتناول الباحث الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع هذه الدراسة، وذلك للوقوف على القضايا والمشكلات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي أتبعتها، والنتائج التي توصلت اليها، ولأبراز الجوانب النظرية والتطبيقية في مجال التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال.

أولاً: الدراسات العربية :

أجرى (عبيد، 2009) دراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات" دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعلومات"، حيث هدفت هذه الدراسة للكشف عن مدى تطبيق مؤسسات المعلومات السعودية للتخطيط الاستراتيجي من خلال تصميم رؤية ورسالة فاعلة تخاطب بها مجتمع المعرفة المحلي والعالمي، وشمل مجتمع الدراسة مؤسسات المعلومات

الحكومية فقط في المملكة العربية السعودية والمتمثلة في (21) جامعة حكومية و(5) مؤسسات عامة للمعلومات، وبهذا يكون حجم عينة الدراسة (26) مؤسسة. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود مؤسستين فقط لديها وضوح في الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية معاً بنسبة (7.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة، إضافة إلى القصور الشديد في توافر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات في المؤسسات المبحوثة.

وأجرى (محمد، 2009) دراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية": دراسة مقارنة بين الأردن واليمن، هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية في كل من الأردن واليمن، اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على إستبانة وزعت على عينة الدراسة والتي تم اختيارها بطريقة قصدية من (8) اتحادات رياضية والبالغ عددها (107) رئيس وعضو في الاتحادات الرياضية في الأردن واليمن، وبواقع (55) رئيس وعضو من الأردن، و(52) رئيس وعضو من اليمن، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، أن الاتحادات الرياضية الأردنية تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة ممارسة مرتفعة، وتواجه معوقات بدرجة متوسطة، وكما توصلت الدراسة إلى أن الاتحادات الرياضية اليمنية تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وكذلك تواجه معوقات بدرجة متوسطة.

وفي دراسة قام بها (المالك، 2009) بعنوان "أبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، حيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد أهم إبعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة والتعرف على أثر تلك الأبعاد على الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية في البصرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية في العراق ممن يشغلون المناصب التالية (مدير عام، معاون مدير عام، رئيس قسم، مسؤول شعبة، والمهندسين ضمن الدرجة الثانية) والبالغ عددهم (150) فرداً، تم اختيار عينة قصدية وعددها (100) فرد لتشكل 67% من مجتمع الدراسة ، تم جمع البيانات عن طريق

الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، ومن أهم ماتوصلت اليه الدراسة أن هناك سعي لمنظمات الأعمال الى تطوير استراتيجية اجتماعية تنطلق من الاستجابة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح، موازية مع إستراتيجية الأعمال.

وفي دراسة قام بها (باوادي، 2008)، بعنوان "تحليل البيئة الداخلية ومكونات التخطيط الاستراتيجي بجامعة حضرموت"، هدفت الدراسة للكشف عن مواطن القوة والضعف في مكونات البيئة التنظيمية والتعرف على مكونات التخطيط الاستراتيجي في جامعة حضرموت في اليمن، تكونت عينة الدراسة من جميع عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات العامة والمراكز العلمية، والبالغ عددهم (114) فرد، استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود ضعف في مكونات البيئة الداخلية مجتمعة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية والمالية) بجامعة حضر موت في اليمن، كما توصلت الدراسة إلى أن محور الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد البيئة الداخلية جاء بدرجة مرتفعة.

وفي دراسة قام بها (الجنابي، 2008) بعنوان "تأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي والنسيج الثقافي التنظيمي في التدقيق الاستراتيجي"، هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر بعض مهارات التفكير الابداعي والنسيج التنظيمي في عملية التدقيق الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية في العراق، حيث شملت الدراسة جميع العاملين في الادرات العليا والوسطى في ديوان الرقابة المالية وجميع العاملين في دوائر وأقسام الديوان في داخل وخارج بغداد، وتم أختيار عينة قصدية مكونة من (62) موظفاً ممن يشغلون المناصب التالية (رئيس الديوان، نائب رئيس الديوان، مدير عام، معاون مدير عام، خبير في مكتب رئيس الديوان، مدير تنسيق، رئيس قسم) وتوزعت عينة الدراسة بواقع (44) موظفاً من داخل بغداد و (18) موظفاً من خارج بغداد. وزعت الاستبانة على عينة الدراسة لغرض جمع البيانات، ومن أهم ما توصلت اليه الدراسة أن التفكير الإبداعي يشكل الأداة الأكثر فاعلية في مواجهة المأزق التنظيمي والاستراتيجي بسبب التحديات الناجمة في عوامل البيئة الداخلية الخارجية، أضافة الى أن التوجه الاستراتيجي للمنظمة وحالة التنافس مع مثيلاتها

حددا ضرورة العمل التصحيحي بوقت مبكر أو أنهيار المنظمة أمام واحدة أو أكثر من قوى التنافس المحيطة.

وأجرت (علي، 2007) دراسة بعنوان "دور أستخدام إدارة المعرفة في تحديد مكونات الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة"، هدفت هذه الدراسة الى أستخدام عمليات إدارة المعرفة في تحديد مكونات الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الادارية في جامعتي بغداد والمستنصرية في العراق، كونهما الأقدم تأسيساً وتم أختيار عينة بلغ عددها (119) بطريقة قصدية توزعت بواقع (66) موظف من جامعة بغداد و (53) موظف من الجامعة المستنصرية ممن يشغل منصب إداري متقدم، تم الحصول على بينات الدراسة من خلال الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة، ومن أهم ما توصلت اليه الدراسة إن علاقة إدارة المعرفة مع مكونات الرؤيا الاستراتيجية هي علاقة طردية وذات دلالة معنوية.

وفي دراسة قام بها (عجام، 2007) بعنوان "تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي"، هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر تقانة المعلومات وإدارة المعرفة على الخيار الاستراتيجي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المصارف العراقية الحكومية والأهلية، تم أختيار وبشكل قصدي أربعة مصارف عراقية لتشكل عينة الدراسة ،أثنان منها حكوميان، وأثنان أهليان، تألفت عينة الدراسة من (75) مديراً يمثلون جميع شاغلي المواقع الإدارية العليا والوسطى في المصارف الأربعة، تم جمع البيانات بطرق متعددة ليشمل الى جانب الأستبانة، المقابلات الشخصية وسجلات وتقارير المصارف السنوية، وأهم ماتوصلت اليه الدراسة بأن الخيار الاستراتيجي يعد الطريق الذي ستتبعه المنظمات على أختلاف أنواعها في مسيرها المستقبلي لذا يتم دراسته بدقة في ضوء مقارنة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية مع نقاط القوة والضعف لدى المنظمة.

وأجرت (مصري، 2006) دراسة بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة"، والتي هدفت الى تحديد أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظات السورية من القطاع العام والخاص، حيث شملت الدراسة ثماني منظات من القطاع العام تعمل في مجال

الصناعات النسيجية في مدينتي حلب وأداب، وأربع منظات من القطاع الخاص تعمل في مجال الصناعات الغذائية، وأما عينة الدراسة فكانت (100) مبحوثاً من العاملين في الادارات العليا والوسطى والتنفيذية تم أختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتم جمع البيانات من هذه المنظمات عن طريق استبانه تم تطويرها لهذا الغرض، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هناك توجه محدود في منظمات القطاع العام المبحوثة نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، بينما هذا التوجه ملموس في منظمات القطاع الخاص المبحوثة، كما توصلت الدراسة إلى أن مبدأ تطبيق المشاركة في التخطيط الاستراتيجي يؤثر على كفاءة وفاعلية العملية التخطيطية في منظمات القطاع العام، أما بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص فليس لهذا العامل دور في فاعلية التخطيط الاستراتيجي.

وفي دراسة قام بها (السالم والنجار، 2002) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة". والتي هدفت للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة أربد في الأردن، من حيث مدى وضوح المفهوم ومدى ممارسته ،ومحاولة للتعرف على طبيعة العلاقة بين مدى الوضوح ودرجة الممارسة وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية. وقد خلصت الدراسة الى أن 37.5% من المديرين لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأن المنظمات الصغيرة لاتمارس فعلياً التخطيط الاستراتيجي بصفته المتكاملة.

اجري (شاكر، 2001) دراسة بعنوان "التحليل البيئي وأثره في صياغة الإستراتيجية": دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات الجامعات الأردنية الخاصة. هدفت الدراسة للتعرف على أثر التحليل البيئي في صياغة الإستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة، تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية ممن هم بدرجة رئيس جامعة، ونائب رئيس جامعة، وعميد كلية في الجامعات الأردنية الخاصة، وبلغ عددهم (46) مستجيبا. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة وأثر ايجابيين بين المتغيرات البيئة وبين الأهداف والخيارات الإستراتيجية للجامعات الأردنية الخاصة.

وفي دراسة قام بها (سمندر، 2001) بعنوان "دراسة الفروق بين الاستراتيجيات المخططة والاستراتيجيات المنفذة" دراسة على شركة البتروكيماويات وشركة تصنيع المعادن بجدة، هدفت هذه الدراسة للتعرف على الفروق بين الاستراتيجيات المخططة والاستراتيجيات المنفذة في شركة الصناعات البتروكيماوية وشركة تصنيع المعادن بمدينة جدة، حيث استخدمت الدراسة أداتي المقابلة والاستبانة لجمع البيانات وركزت أسئلة الدراسة على ثلاثة محاور هي مدى فهم المستويات الإدارية المختلفة عوامل بيئة عمل المنظمة وتبنيهم لأهدافها إضافة الى مستوى إجماعهم على إستراتيجياتها المخططة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود فجوة في التطبيق (الفروق بين الاستراتيجيات المخططة وبين الاستراتيجيات المنفذة)، وبالذات الإستراتيجيات ذات العلاقة بالتكاليف، وتتسع هذه الفجوة لدى الإدارات العليا ثم التشغيلية وتأتي الإدارة الوسطى كأفضل المستويات الإدارية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

أجرى "وليامز" (Williams, 2009) دراسة بعنوان Strategic planning leadership in Illinois community colleges: who is leading the process "التخطيط الاستراتيجي القيادي في كليات المجتمع في ولاية ايلينوي: من يقود هذه العملية"، هدفت هذه الدراسة الى أستكشاف أبعاد القيادة المستخدمة وإجراء مقارنات لممارسات القيادات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي في كليات ولاية ايلينوي، بالأضافة الى تحديد أوجه التشابه والأختلاف في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في كليات ولاية ايلينوي، حيث حددت الدراسة جميع كليات ولاية ايلينوي والبالغ عددها(38) كلية، تم أختيار(25) كلية منها تنطبق عليها أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات المبحوثة تتعرض لضغوط داخلية وخارجية تتعلق بالموارد المالية نتيجة التراجع الذي حدث مؤخراً في أقتصاد الولايات المتحدة، والذي أثر بشكل سلبي على فاعلية ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

وأجرى جودي (Jody, 2009) دراسة بعنوان Perspectives of the higher education business unit leaders on the creation and implementation of a strategic plan: a grounded theory "وجهة نظر قادة وحدات أعمال التعليم العالي في أنشاء وتطبيق التخطيط الاستراتيجي: النظرية الأساسية، هدفت هذه الدراسة لكشف وجهات نظر قادة وحدات الأعمال في التعليم العالي حول قدرتهم على أنشاء وتنفيذ خطة استراتيجية فعالة ،حيث تم أختيار عينة من قادة الإدارات الوسطى في التعليم العالي وبلغ حجم العينة (20) مبحوثاً تم أختيارهم من المؤسسات الأعضاء في الجمعية الدولية لكليات الأعمال التجارية التعليمية (IACBE)، تركزت الأسئلة المحورية لهذه الدراسة حول (5) جوانب وهي: مستوى التعليم والخبرة، درجة المساءلة والشفافية، الكيفية التي تعد فيها الإجراءات في المنظمة، كيفية تحقيق نجاح الخطة الإستراتيجية، والميزانية .ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

1. يسعى أفراد عينة الدراسة الى خلق خطط استراتيجية ناجحة ومتكيفة مع الظروف البيئية لمنظماتهم لمواجهة التحديات والقضايا التي من شأنها أن تعيق عمل الإدارة العليا.
2. بينت نتائج الدراسة أن 50% من المؤسسات المبحوثة تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي من الأعلى الى الأسفل، في حين أن 50% منها تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي على عكس ما تقوم به المنظمات الأخرى أي التخطيط الاستراتيجي فيها يبدأ من القاعدة الى القمة .

وأجرت مونيكا (Monica, 2008) دراسة بعنوان" Implementing strategic sustainability planning processes: lessons from three U.S. cities "تنفيذ إستراتيجية استدامة عمليات التخطيط: دروس من ثلاثة مدن في الولايات المتحدة الأميركية"، هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيفية تنفيذ استراتيجية الأستدامة في عملية التخطيط في المدن الثلاثة وهي ماديسون، وسياتل، وبورتلاند. وتمحور السؤال البحثي في هذه الدراسة في الأجابة على التساؤل التالي: كيف يمكن للمدن الأميريكية النجاح في تنفيذ استراتيجية الأستدامة في عملية التخطيط؟ تم جمع البيانات بأستخدام أسلوبين، الأول هو الاعتماد على الوثائق الحكومية الرسمية للمدن

الثلاثة، والأسلوب الثاني كان إجراء مقابلات مع (10) أشخاص من كبار القادة المحليين في هذه المدن، وبواقع (5) من ماديسون، (3) من سياتل، (2) من بورتلاند. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. هناك رؤية مشتركة في المدن الأميريكية الثلاث لتحقيق استراتيجية أستدامة عمليات التخطيط من خلال تعليم وتدريب موظفي البلديات والمجتمع المحلي على أستخدام منهج منظم يضمن تنفيذ استراتيجة الأستدامة لعمليات التخطيط.
2. هناك ألتزام من قبل السلطة التنفيذية لتقديم الدعم والتمويل اللازم لدعم الخطة الإستراتيجية، والعمل على استمرارية التخطيط بنجاح.
3. هناك أنشطة وأهداف مستمرة تحث على التوعية المجتمعية لأهمية أستدامة عمليات التخطيط على المدى القصير الآجل والمدى الطويل الآجل ،كما تتميز هذه الأهداف بالمرونة مما يساعد على أجراء التغييرات عليها عند الحاجة لذلك.

وأجرى أدلين (Idalene, 2008) دراسة بعنوان Strategic planning in small business: a phenomenological study investigating the role, challenges, and, best practices of strategic planning "التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصغيرة: دراسة أستكشافية لتحري دور وتحديات أفضل ممارسات التخطيط الاستراتيجي"، هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى التزام المشاريع التجارية الصغيرة في شمال وشمال غرب أوماها في نبراسكا في الولايات المتحدة الأميريكية في أن يكون هناك طابع رسمي للخطة الاستراتيجية، وماهو السلوك الاستراتيجي المتبع، كما هدفت أيضا الى التعرف الى التحديات التي تواجه المنظمات التجارية الصغيرة من خلال قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي، وماهي أفضل التجارب التي تم تطويرها في الأعمال التجارية الصغيرة في الشمال والشمال الغربي من أوماها. حيث تم أختيار (15) شركة صغيرة ، وكان معيار حجم المنظمة الذي يشير الى أنها شركة صغيرة هو عدد العاملين فيها والتي هي أقل من (20) عامل. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن 67% من الأعمال التجارية الصغيرة يكون فيها طابع رسمي للخطة الاستراتيجية.
2. أن الخطة الاستراتيجية المكتوبة تعتبر دليل توجيهي في أتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحدد أتجاه المنظمة.
3. أن إجراءات عملية التحليل البيئي يعتبر عنصر رئيسي من عناصر الخطة الاستراتيجية الذي يضفي المصداقية والموضوعية الملائمة لتطوير استراتيجيات المنظمة.
4. أن التحديات الرئيسية لوضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية هي ضيق الوقت والبيئة التنافسية .
5. أن أفضل الممارسات التي ذكرها المبحوثين في وضع خطة أستراتيجية هي إجراء تحليل بيئي، وتنظيم وتحديد الأنشطة، وتحسين العلاقات مع العملاء، والتعاقد مع أستشاريين خارجيين.

وأجرى فاوغان (Vaughan, 2007) دراسة بعنوان Planning for information technology: a comparative case study of the factors affecting the alignment of institutional strategic plans and information technology plan "التخطيط لتكنولوجيا المعلومات: دراسة مقارنة للعوامل المؤثرة لموائمة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وخطة تكنولوجيا المعلومات"، هدفت هذه الدراسة الى بحث المسائل التنظيمية وواقع التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي، التي تصاحب أنتشار تكنولوجيا المعلومات، بأعتبار أن انتشار تكنولوجيا المعلومات يعتبر عامل أساسي في تغيير المنظمات. حيث ركزت الدراسة بالدرجة الأولى على اثر هذا التغيير على التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمات. حيث قام الباحث بدراسة مقارنة في (3) منظمات مختلفة، منظمة صغيرة، ومنظمة خاصة، وكلية الفنون الحرة في جامعة ميتشغان. أظهرت نتائج الدراسة العديد من الأبعاد المؤثرة على القرارات المؤسسية لموائمة الخطط الإستراتيجية للمنظمة مع الخطط الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، كما أشارت نتائج الدراسة الى أهمية وتأثير التمويل الخارجي في خلق بيئة تقنية للمعلومات، وأوصت الدراسة بضرورة خلق وظيفة رئيس موظفي

المعلومات في جميع المنظمات الثلاثة، كما أوصت الدراسة بضرورة الأرتقاء بواقع التخطيط الاستراتيجي نظراً لما يلعبه دور تكنولوجيا المعلومات المتزايد والمتسارع في عملية التخطيط الاستراتيجي.

وفي دراسة أجراءها "كاران" (Karun, 2005) بعنوان The Impact of strategic planning process variation on superior organizational performance in non-profit human services organizations providing mental health services "أثر التباين في عملية التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية التي تقدم خدمات الصحة العقلية"، هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر التباين في عملية التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية التي تقدم خدمات الصحة النفسية في الولايات المتحدة الاميركية، تم أختيار عينة عشوائية مكونة من (306) منظمة من مجموع (380) عاملة في مجال تقديم خدمة الصحة النفسية، حيث تم جمع بيانات الدراسة بالأستبانة التي صممت لتحقيق أهداف الدراسة وزعت الأستبانة على كبار المسؤولين التنفيذيين في كل من هذه المنظمات، وكانت نسبة الاستجابة 81%. والنتيجة الرئيسية التي توصلت لها الدراسة هو أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط أرتباطاً وثيقاً بالأداء التنظيمي وذو علاقة أيجابية طردية.

وفي دراسة قام بها "زيغمنت" (Zygmunt, 2004) بعنوان A study of external interventions in the strategic planning process "دراسة التدخلات الخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي"، هدفت هذه الدراسة الى أستكشاف طبيعة التدخلات الخارجية في مجال التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة العاملة في مجال التكنولوجيا العالية في ولاية فكتوريا (كولومبيا البريطانية)، كما سعت هذه الدراسة للتعرف على الخصائص والتحديات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي. تركزت الدراسة في (13) شركة من الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا العالية، حيث ٍأستخدم منهج التحليل الأستقرائي وأجريت المقابلات مع كبار القادة الإداريين في هذه الشركات لغرض جمع البيانات. ومن أهم ما توصلت اليه الدراسة بعد تحليل البيانات، أن التدخلات الخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي قد أسهمت في نجاح ونمو الشركات الصغيرة التي شملتها هذه الدراسة.

كما أجرت "سوزان" (Susan, 2003) دراسة بعنوان Strategic planning process used in southeastern untied states "عمليات التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في جنوب شرق الولايات المتحدة الاميركية"، هدفت هذه الدراسة لمعرفة كيفية تحديد الأجراءات المستخدمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي في مديريات جنوب شرق الولايات المتحدة الاميركية، من خلال التعرف على فاعلية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس في المناطق المختارة، تم أختيار عينة عشوائية مكونة من (180) من مديري المدارس موزعين على الولايات الستة وهي فلوريدا، جورجيا، كارلولينا الجنوبية، تينيسي، كنتاكي، ومسيسيبي، ومن أهم نتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. أن 84.5% من عينة الدراسة لديها خطة ستراتيجية فعالة.
2. أن 94.4% من عينة الدراسة يتفقوا على أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على أستخدام جميع أنواع الموارد بكفاءة عالية.

وقامت "كاتي" (Katie, 2002) بأجراء دراسة بعنوان Trends in the strategic planning in Texas public community colleges "اتجاهات في مجال التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع العامة في ولاية تكساس"، هدفت هذه الدراسة لتحديد الأتجاهات في مجال التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع العامة في ولاية تكساس وتحديد القوى الدافعة وراء هذه الأتجاهات، تم أختيار عينة عشوائية مكونة من(50) رئيس تنفيذي لكليات المجتمع العامة موزعين على مقاطعات الولاية، وجمعت بيانات الدراسة من خلال أستبيان وزع على الرؤساء التنفيذين للكليات، ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة مايلي:

1. أن غالبية الرؤساء أتفقوا على أن القوة الدافعة وراء التخطيط الاستراتيجي هي الرغبة في التحرك للأمام وليس مجرد الرغبة في أرضاء هيئة الأعتماد.
2. أن غالبية القادة في كليات ولاية تكساس تشجع على التغيير التنظيمي في مؤسساتها.

3. أن غالبية القادة أتفقوا على أن يتم تضمين جميع أصحاب المصالح في عملية التخطيط الاستراتيجي.

استعراض للدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عنها:

من خلال مراجعة الدراسات العربية منها والأجنبية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي نجد أن هناك اهتمام وتركيز واضح على مؤسسات القطاع الخاص والتي يكون أتجاه تلك المؤسسات نحو الربحية، بمعنى إن هناك أفتقار وخاصة في المكتبات العربية الى دراسات تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية، هذا من جانب، بالأضافة الى أن أغلب الدراسات التي بحثت في العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي تركزت على دراسة أثر عوامل البيئة الداخلية دون النظر الى عوامل البيئة الخارجية رغم آثارها العميقة على نشاطات الإدارة. ومن هنا يتضح إن مايميز هذه الدراسة يأتي في محاولتها لسد النقص الحاصل في الدراسات الميدانية في مجال التخطيط الاستراتيجي بالقطاع العام من خلال التعرف على العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، كما تتميز هذه الدراسة من كونها تعتبر الدراسة الأولى -على حد علم الباحث- التي شملت جميع عناصر البيئة الخارجية المتمثلة بالعوامل السياسية والعوامل الأقتصادية والعوامل الأجتماعية والعوامل التكنولوجية، أضافة الى شمولها جميع عناصر البيئة الداخلية التي أجمعت عليها كل الأدبيات الإدارية المتعلقة بمجال الاستراتيجية وهي الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية والمالية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فقد تم أجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية لبناء الإطار النظري للدراسة، ومن أجل جمع البيانات فقد تم تطوير أداة الدراسة (الأستبانة)، وأدخلت البيانات الى الحاسب الآلي من أجل تحليلها وأستخدام الطرق الاحصائية المناسبة لأستخراج نتائج الدراسة. وتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، ودلالة الصدق والثبات للأداة، والمعالجات الاحصائية المستخدمة، وأجراءات الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى في (12) وزارة من الوزارات العراقية والتي تم اختيارها بطريقة قصدية، وذلك لعدم توافر بيانات محدثة لسنة (2009) لأعداد العاملين في الإدارات العليا والوسطى في مراكز الوزارات العراقية لباقي الوزارات. حيث تكون مجتمع الدراسة (أستناداً إلى نظام بنك المعلومات الوظيفي، الجهاز المركزي للإحصاء، وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، 2009)، من (4700)، موظف وموظفة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في مركز الوزارات العراقية، وكما موضح بالجدول رقم (1) أدناه.

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (15%) من كل وزارة من الوزارات المبحوثة وبذلك تكون عينة الدراسة (705) من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في الوزارات العراقية المبحوثة. ووزعت الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وكانت عدد الاستبانات المستردة (614) أستبانة أي مانسبته (87%) من حجم عينة

الدراسة واستبعدت منها (29) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا أصبحت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (585) استبانة لتشكل مانسبته (83.5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (1)

مجتمع وعينة الدراسة.

الرقم	الوزارة	حجم المجتمع	عدد أفراد العينة التي وزعت عليها الاستبانة	الاستبانات المستردة	النسبة %
1	وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي	414	62	56	%90
2	وزارة التجارة	408	61	51	%83
3	وزارة الأعمار والإسكان	599	90	82	%91
4	وزارة العمل والشؤون الاجتماعية	985	148	121	%81
5	وزارة المالية	403	60	54	%90
6	وزارة العلوم والتكنولوجيا	884	133	112	%84
7	وزارة الاتصالات	357	54	50	%92
8	وزارة الخارجية	217	33	29	%87
9	وزارة حقوق الإنسان	87	13	12	%92
10	وزارة الشباب والرياضة	123	18	15	%83
11	وزارة المهجرين والمهاجرين	76	11	11	%100
12	وزارة البيئة	147	22	21	%95
	المجموع الكلي	4700	705	614	%87

4.3 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة –الاستبانة- بالإعتماد على ما أشارت اليه الأدبيات النظرية لمفهوم وأبعاد وأهمية التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه، بالأضافة الى الإطلاع والاستعانه بعدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، مثل دراسة (أبو دولة وصالحية، 2005)، ودراسة (أيوب، 1997)، ودراسة (الزعبي، 2004)، ودراسة (الحجايا، 2007)، ودراسة (الوحوش، 2006)، ودراسة (نصيرات والخطيب، 2005)، ودراسة (الغزالي، 2000)، ودراسة (العجمي، 2007)، وتم الأخذ بعين الاعتبارعند تطوير الاستبانة أن تكون ملائمة مع البيئة المبحوثة، وتشمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يتكون من خمسـة متغيرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية).

الجزء الثاني: ويتكون من بعدين في (38) فقرة لقياس المتغيرات المستقلة، البعد الأول متعلق بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة، حيث تقيس الفقرات (1-5) الهيكل التنظيمي، وتقيس الفقرات (6-10) الثقافة التنظيمية، وتقيس الفقرات (11-18) الموارد البشرية والمالية. والبعد الثاني متعلق بعوامل البيئة الخارجية للمنظمة، حيث تقيس الفقرات(19-23) العوامل السياسية، وتقيس الفقرات(24-28) العوامل الاقتصادية، وتقيس الفقرات(29-33) العوامل الاجتماعية، وتقيس الفقرات(34-38) العوامل التكنولوجية.

الجزء الثالث: فقد خصص لقياس المتغير التابع التخطيط الاستراتيجي في الفقرات (39-49).

كما أعتمـد في تطويـر أداة الدراسـة على مقيـاس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يحسـب أوزان فقـرات الدراسـة على النحـو الآتي: (موافق تماماً) ويمثـل (5 درجات)، (موافق) ويمثـل (4 درجات)، (موافق بدرجة متوسطة) ويمثـل (3 درجات)، (غير موافق) ويمثـل (2 درجة)، (غير موافق تماماً) ويمثـل (1 درجة).

5.3 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والأختصاص من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، وعددهم (5) محكمين للتأكد من صدق فقرات الاستبانة، حيث تم الأخذ بآرائهم، وتم أعادة صياغة الفقرات التي طلب تعديلها من قبل المحكمين فيما يتعلق بمدى ملائمة الفقرة للبعد ومدى صلاحيتها لغوياً ومدى وضوحها.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة وذلك من خلال تطبيقها على عينة أستطلاعية تكونت من (30) مبحوثاً تم استثنائهم من عينة الدراسة. وتم حساب معامل ثبات الأداة عن طريق أستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للأتساق الداخلي، لكل بعد من أبعاد الدراسة والجدول رقم (2) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكُل بعد من أبعاد الدراسة

الرقم	الأبعاد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Alpha
1	الهيكل التنظيمي	5-1	0.91
2	الثقافة التنظيمية	10-6	0.94
3	الموارد البشرية والمالية	18-11	0.82
4	عوامل البيئة الداخلية مجتمعة	18-1	0.75
5	العوامل السياسية	23-19	0.95
6	العوامل الاقتصادية	28-24	0.91
7	العوامل الاجتماعية	33-29	0.88
8	العوامل التكنولوجية	38-34	0.81
9	عوامل البيئة الخارجية مجتمعة	38-19	0.87
10	عوامل البيئة الداخلية والخارجية مجتمعة	38-1	0.94

يلاحظ من خلال الجدول رقم (2) ارتفاع قيم الفا لكافة الإبعاد منفردة ومجتمعة، علمـاً إن معـامل الثبـات المقبـول هـو (0.60) فما فوق (Sekaran, 2003: 287)، وهذا يعني أمكانية اعتماد نتائج أداة القياس وقدرتها في تحقيق أهداف الدراسة.

7.3 المعالجات الإحصائية :

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
2. معامل الالتواء (Skewness) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
3. كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من درجة الاتساق الداخلي.
4. تحليل اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة (Multicolleniarity).
5. تحليـل الانحـدار المتعـدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة وأبعادها على المتغير التابع.
6. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات الشخصية والوظيفية.
7. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
8. تحليل التباين للانحدار(Analysis of Variance) لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لبيان هذه الخصائص وكما هو مبين في الجدول رقم (3) أدناه.

جدول رقم (3)

يبين خصائص عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية والوظيفية		التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	374	%63.93
	أنثى	211	%36.07
الفئات العمرية	30 سنة فأقل	59	%10.09
	31-40 سنة	120	%20.51
	41-50 سنة	255	%43.59
	51 سنة فأكثر	151	%25.81
المؤهل التعليمي	دبلوم فأقل	185	%31.62
	بكالوريوس	352	%60.17
	دراسات عليا	48	%8.21
المسمى الوظيفي	مدير عام	33	%5.64
	مدير مديرية	51	%8.71
	مدير دائرة	153	%26.15
	رئيس قسم (أو شعبة)	348	%59.48
الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	24	%4.10
	من 6-10 سنوات	96	%16.41
	من 11-15 سنة	99	%16.92
	من 16-20 سنة	135	%23.08
	21 سنة فأكثر	231	%39.49
المجموع		585	%100

ومن الجدول رقم (3) أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور كانت (63.93%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين كانت نسبة الإناث (36.07%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. ومن خلال الجدول رقم (3) أعلاه يمكن ملاحظة أن الفئة العمرية (41- 50 سنة) سنة قد شكلت أعلى نسبة، حيث كانت نسبة هذه الفئة (43.59%) من عينة الدراسة، تلاها في ذلك الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتها (25.81%) من عينة الدراسة، ثم تلا ذلك الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة مقدارها (20.51%) في حين شكلت الفئة العمرية (30 سنة فأقل) أقل نسبة، حيث كانت نسبة هذه الفئة (10.09%) من عينة الدراسة. ومن خلال الجدول رقم (3) أعلاه، يمكن ملاحظة أن النسبة المئوية الأعلى من عينة الدراسة كانت من حملة شهادة البكالوريوس حيث بلغت (60.17%) من عينة الدراسة، ثم تلاها حملة شهادة دبلوم فأقل بنسبة (31.62%)، ثم يليها حملة شهادة الدراسات العليا بنسبة (8.21%) ويمكن تفسير ذلك، بأنه على الرغم من الأخذ بنظر الاعتبار مستوى المؤهل التعليمي لشغل المناصب الإدارية، إلا أن الترقية بالأقدمية تحول دون أن يكون هناك دافع لدى الموظف الحكومي بأن يحصل على مستوى تعليمي أعلى من المستوى الذي هو حاصل عليه، لكي يستطيع شغل تلك المناصب الإدارية. ومن خلال الجدول رقم (3) أعلاه يمكن ملاحظة أن من يشغلون وظيفة رئيس قسم أو (شعبة) جاءت بالمرتبة الأولى وبنسبة (59.48%) من عينة الدراسة، في حين أن من يشغلون وظيفة مدير عام جاءت بالمرتبة الأخيرة وبنسبة (5.64%)، بينما جاءت بالمرتبة الثانية وظيفة مدير دائرة وبنسبة (26.15%)، والمرتبة الثالثة جاءت لمن يشغلون وظيفة مدير مديرية وبنسبة (8.71%)، وهذا أمر طبيعي لأن نسبة الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي لأية منظمة تكون عادة أقل بكثير من نسبة المديرين في المستويات الإدارية الأدنى. ومن خلال الجدول رقم (3) أعـلاه يمكن ملاحظة أن من لديهم خبرة عملية (21 سنة فأكثر) من عينة الدراسة قد جاءت بالمرتبة الأولى وبنسبة (39.49%)، في حين أن من لديهم خبرة عملية (5 سنوات فأقل) جاءت بالمرتبة الأخيرة وبنسبة (4.10%)، بينما جاءت المرتبة الثانية لمن لديهم خبـرة عمليـة

(16-20 سنة) وبنسبة (23.08%)، والمرتبة الثالثة جاءت لمن لديهم خبرة عملية (11-15 سنة) وبنسبة (16.92%)، والمرتبة الرابعة جاءت لمن لديهم خبرة عملية (6-10 سنوات) وبنسبة (16.41%)، وتعتبر هذه النسب طبيعية لشغل المناصب الإدارية وفقاً لقانون الخدمة المدنية المعمول به في المنظمات الحكومية العراقية، ومما يؤكد أيضاً مبدأ الترقية بالأقدمية التي أشرنا إليها في عرض خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي.

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماماً
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	2.5-3.49	1-2.49

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات (3.5) فأكثر فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2.5-3.49) فإن مستوى التصورات متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فأقل فيكون مستوى التصورات منخفضاً. وفيما يلي عرضنا للإجابة على أسئلة الدراسة وفقاً لتسلسلها:

الإجابة على سؤال الدراسة الأول:

ما هي تصورات العاملين في الإدارات العليا والوسطى نحو العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد الخطط الإستراتيجية في مراكز الوزارات العراقية؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتصورات العاملين في الإدارات العليا والوسطى نحو العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد الخطط الإستراتيجية في مراكز الوزارات العراقية. والجدول رقم (4) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية

تسلسل الفقرات	عوامل البيئة الداخلية والخارجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
18-1	عوامل البيئة الداخلية	3.34	0.17	متوسطة
5-1	الهيكل التنظيمي	3.61	0.80	مرتفعة
10-6	الثقافة التنظيمية	2.89	1.05	متوسطة
18-11	الموارد البشرية والمالية	3.52	0.71	مرتفعة
38-19	عوامل البيئة الخارجية	3.52	1.31	مرتفعة
23-19	العوامل السياسية	3.44	0.63	متوسط
28-24	العوامل الاقتصادية	3.53	0.82	مرتفعة
33-29	العوامل الاجتماعية	3.52	0.78	مرتفعة
38-34	العوامل التكنولوجية	3.60	0.81	مرتفعة
38-1	الإبعاد الكلية	3.44	1.07	متوسطة

يبين الجدول رقم (4) أعلاه أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي

الكلي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية (3.44)، وقد أحتَل متغير الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وبدرجة موافقة مرتفعة، يلي ذلك متغير العوامل التكنولوجية، بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة، متغير العوامل الاقتصادية، بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، وبدرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة الرابعة احتلها متغير العوامل الاجتماعية ومتغير الموارد البشرية والمالية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وبدرجة موافقة عالية، وجاء في المرتبة الخامسة متغير العوامل السياسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.44)، وبدرجة موافقة متوسطة، أما المرتبة السادسة والأخيرة فكانت لمتغير الثقافة التنظيمية، وبمتوسط حسابي بلغ (2.89)، وبدرجة موافقة متوسطة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين نحو أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية وعلى مستوى كل من عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية وكما يلي:

1. عوامل البيئة الداخلية:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لفقرات قياس البيئة الداخلية

تسلسل الفقرات	عوامل البيئة الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
5-1	الهيكل التنظيمي	3.61	0.80	مرتفعة
10-6	الثقافة التنظيمية	2.89	1.05	متوسطة
18-11	الموارد البشرية والمالية	3.52	0.71	مرتفعة
18-1	الكلي	3.34	0.17	متوسطة

يبين الجدول رقم (5) أعلاه أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين حول أثر تحليل عوامل البيئة الداخلية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي

لعوامل البيئة الداخلية (3.34)، وقد أحتّل متغير الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وبدرجة موافقة مرتفعة، يلي ذلك متغير الموارد البشرية والمالية، بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة، متغير الثقافة التنظيمية، بمتوسط حسابي بلغ (2.89)، وبدرجة موافقة متوسطة.

ولتفسير نتائج أثر عوامل البيئة الداخلية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، وعلى مستوى كل متغير من متغيرات البيئة الداخلية سنقوم بالعرض التالي:

أ. تصورات المبحوثين لفقرات قياس الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لفقرات قياس الهيكل التنظيمي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	يساهم الهيكل التنظيمي للوزارة في توضيح طبيعة العلاقات الرسمية بما يخدم عملية صياغة الخطة الإستراتيجية.	3.88	0.88	مرتفعة
2	2	لدى الوزارة هيكل تنظيمي منسجم ومتوافق مع استراتيجيات الوحدات والأقسام المختلفة لضمان تكامل الخطة الإستراتيجية.	3.74	0.90	مرتفعة
3	3	يوفر الهيكل التنظيمي للوزارة قنوات مرنة للاتصال لدعم عملية إعداد الخطة الإستراتيجية.	3.61	0.91	مرتفعة
4	4	يتيح الهيكل التنظيمي للوزارة توزيع مراكز صنع القرارات الإستراتيجية.	3.44	0.96	متوسطة
5	5	يسهل الهيكل التنظيمي للوزارة اتخاذ قرارات تدعم عملية إعداد الخطط الإستراتيجية	3.39	0.97	متوسطة
-	-	المجموع الكلي	3.61	0.80	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (6) أعلاه أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين حول أثر المتغير المستقل الهيكل التنظيمي على عملية

التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.61). وقد احتلت الفقرة رقم (1) والتي تنص" يساهم الهيكل التنظيمي للوزارة في توضيح طبيعة العلاقات الرسمية بما يخدم عملية صياغة الخطة الإستراتيجية" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.88) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة. في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص "يسهل الهيكل التنظيمي للوزارة اتخاذ قرارات تدعم عملية إعداد الخطط الإستراتيجية" وبمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة.

ب. تصورات المبحوثين لفقرات قياس الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لفقرات قياس الثقافة التنظيمية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	6	تمتاز الوزارة بثقافة تنظيمية تلعب دوراً بارزاً في تحقيق الاستقرار داخل الوزارة مما يدعم إعداد الخطة الإستراتيجية.	3.08	1.09	متوسطة
2	7	تشجع الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة على التفكير الإبداعي في صياغة الخطة الإستراتيجية.	2.99	1.15	متوسطة
3	8	تعمل الثقافة التنظيمية في الوزارة على ترسيخ قيمها ومعتقداتها الخاصة.	2.86	1.18	متوسطة
4	9	تساعد الثقافة التنظيمية في الوزارة من تمكين الأفراد من تحديد مصادر القوة والضعف في البيئة الداخلية.	2.75	1.17	متوسطة
5	10	تتناغم الثقافة التنظيمية في الوزارة مع متطلبات القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.	2.74	1.18	متوسطة
-	-	المجموع الكلي	2.89	1.05	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (7) أعلاه أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين نحو أثر المتغير المستقل الثقافة التنظيمية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ

المتوسط الحسابي الكلي (2.89). وقد احتلت الفقرة رقم (6) والتي تنص "تمتاز الوزارة بثقافة تنظيمية تلعب دوراً بارزاً في تحقيق الاستقرار داخل الوزارة مما يدعم إعداد الخطة الإستراتيجية" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مقداره (3.08) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة. في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (10) والتي تنص "تتناغم الثقافة التنظيمية في الوزارة مع متطلبات القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي" وبمتوسط حسابي بلغ (2.74)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة.

ج. تصورات المبحوثين لفقرات قياس الموارد البشرية والمالية:

جدول رقم (**8**)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لفقرات قياس الموارد البشرية والمالية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	18	عدم توافر الإمكانات المادية تعتبر من أهم الصعوبات التي تعيق تنفيذ الخطة الإستراتيجية للوزارة.	4.00	1.01	مرتفعة
2	11	لدى الوزارة كوادر بشرية كفؤة قادرة على صياغة الخطط الإستراتيجية.	3.68	1.04	مرتفعة
3	13	يمتاز القائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي بتفكير استراتيجي لتحديد رسالة وأهداف الوزارة المستقبلية.	3.54	0.96	مرتفعة
4	14	يمتاز القائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي بالقدرة على فهم وتحليل العلاقة المتبادلة بين بيئة الوزارة وأهدافها الإستراتيجية.	3.53	0.99	مرتفعة
5	12	لدى الوزارة توجه لرفع مستوى قدرات القائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.49	1.03	متوسطة
6	17	تحاول الوزارة أيجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة الموارد المالية المتاحة.	3.36	1.07	متوسطة
7	16	يتم وضع الخطة الإستراتيجية بما يتفق مع الميزانية المخصصة للوزارة.	3.35	1.17	متوسطة
8	15	تتوافر المصادر المالية الكافية في الوزارة لتنفيذ إستراتيجيتها.	3.24	1.21	متوسطة
-	-	المجموع الكلي	3.52	0.71	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (8) أعلاه أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين نحو أثر المتغير المستقل الموارد البشرية والمالية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.52). وقد احتلت الفقرة رقم (18) والتي تنص" عدم توافر الإمكانات المادية تعتبر من أهم الصعوبات التي تعيق تنفيذ الخطة الإستراتيجية للوزارة" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.00) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة. في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (15) والتي تنص "تتوافر المصادر المالية الكافية في الوزارة لتنفيذ إستراتيجيتها." وبمتوسط حسابي بلغ (3.24)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة.

2. عوامل البيئة الخارجية:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لفقرات قياس البيئة الخارجية

تسلسل الفقرات	عوامل البيئة الخارجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19-23	العوامل السياسية	3.44	0.63	متوسطة
24-28	العوامل الاقتصادية	3.53	0.82	مرتفعة
29-33	العوامل الاجتماعية	3.52	0.78	مرتفعة
34-38	العوامل التكنولوجية	3.60	0.81	مرتفعة
19-38	المجموع الكلي	3.52	1.31	مرتفعة

يبين الجدول رقم (9) أعلاه أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو أثر عوامل البيئة الخارجية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعوامل البيئة الخارجية (3.52)، وقد أحتَل متغير العوامل التكنولوجية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاءت متغيرات العوامل الاقتصادية، بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثالثة، متغيرات العوامل الاجتماعية،

بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وبدرجة موافقة مرتفعة، واحتلت العوامل السياسية المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.44).

ولتفسير نتائج تصورات المبحوثين نحو أثر عوامل البيئة الخارجية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، وعلى مستوى كل متغير من متغيرات البيئة الخارجية سنقوم بالعرض التالي:

أ. تصورات المبحوثين لفقرات قياس العوامل السياسية:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لفقرات قياس العوامل السياسية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	19	درجة الاستقرار السياسي في العراق تؤثر على عملية صياغة الخطط الإستراتيجية للوزارة.	4.00	0.97	مرتفعة
2	20	طبيعة النظام السياسي في العراق له دور في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.76	1.06	مرتفعة
3	21	التشريعات البرلمانية تنسجم مع أهداف الوزارة الإستراتيجية.	3.21	1.05	متوسطة
4	22	تلعب الأحزاب السياسية دوراً في تغيير مسار الخطة الإستراتيجية للوزارة.	3.18	1.07	متوسطة
5	23	يدعم القادة السياسيون عملية أعداد وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي.	3.05	1.03	متوسطة
-	-	المجموع الكلي	3.44	0.63	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (10) أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لتصورات المبحوثين نحو أثر المتغير المستقل العوامل السياسية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.44). وقد احتلت الفقرة رقم (19) والتي تنص"درجة الاستقرار السياسي في العراق تؤثر على عملية صياغة الخطط الإستراتيجية للوزارة" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.00) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة. في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (23) والتي تنص "يدعم القادة

السياسيون عملية أعداد وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي" وبمتوسط حسابي بلغ (3.05)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة.

ب. تصورات المبحوثين لفقرات قياس العوامل الاقتصادية:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لفقرات قياس العوامل الاقتصادية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	24	تراعي الوزارة التغيرات الاقتصادية عند وضع استراتيجياتها.	3.69	0.85	مرتفعة
2	25	يتم الأخذ بنظر الاعتبار معدل التضخم عند صياغة الخطة الإستراتيجية.	3.62	0.89	مرتفعة
3	26	يتم الأخذ بنظر الاعتبار معدل البطالة عند صياغة الخطة الإستراتيجية	3.55	0.99	مرتفعة
4	28	ترسم الوزارة الخطط الإستراتيجية بما يتوافق مع المتطلبات الضرورية للاستثمار.	3.41	1.00	متوسطة
5	27	تتعرف الوزارة على مستويات الدخل قبل إعداد الخطة الإستراتيجية وتؤخذ بعين الاعتبار.	3.37	1.01	متوسطة
-	-	المجموع الكلي	3.53	0.82	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (11) أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لتصورات المبحوثين نحو أثر المتغير المستقل العوامل الاقتصادية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.53). وقد احتلت الفقرة رقم (24) والتي تنص "تراعي الوزارة التغيرات الاقتصادية عند وضع استراتيجياتها" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة. في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (27) والتي تنص "تتعرف الوزارة على مستويات الدخل قبل إعداد الخطة الإستراتيجية وتؤخذ بعين الاعتبار" وبمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة.

ج. تصورات المبحوثين لفقرات قياس العوامل الاجتماعية:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لقياس فقرات العوامل الاجتماعية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	29	تراعي الوزارة عند إعداد استراتيجيها اتجاهات وقيم ومعتقدات المجتمع.	3.61	0.96	مرتفعة
2	30	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار اتجاهات أفراد المجتمع نحو التطور وقبول معطياته لتضمينها في خططها الإستراتيجية.	3.52	0.96	مرتفعة
3	33	تراعي الخطة الإستراتيجية للوزارة حجم الكثافة السكانية للمجتمع.	3.52	0.92	مرتفعة
4	32	يتم الأخذ بنظر الاعتبار الرقعة الجغرافية المستفيدة من الخطة الإستراتيجية.	3.50	0.93	مرتفعة
5	31	تراعي الخطة الإستراتيجية للوزارة معدلات النمو السكاني للمجتمع.	3.48	0.97	متوسطة
-	-	المجموع الكلي	3.52	0.78	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (12) أعلاه أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين نحو أثر المتغير المستقل العوامل الاجتماعية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.52). وقد احتلت الفقرة رقم (29) والتي تنص"تراعي الوزارة عند إعداد استراتيجيها اتجاهات وقيم ومعتقدات المجتمع" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة. في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (31) والتي تنص "تراعي الخطة الإستراتيجية للوزارة معدلات النمو السكاني للمجتمع" وبمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة

د. تصورات المبحوثين لفقرات قياس العوامل التكنولوجية:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لفقرات قياس العوامل التكنولوجية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	38	عدم توافر وحدة للمعلومات والتكنولوجيا في الوزارة يعتبر من معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	4.22	0.89	مرتفعة
2	35	لدى الوزارة وحدة لإدارة التكنولوجيا كوحدة إستراتيجية مستقلة.	3.58	1.09	مرتفعة
3	34	تتضمن الخطة الإستراتيجية للوزارة خطة لامتلاك التكنولوجيا التي تنسجم مع الخطة الإستراتيجية.	3.46	1.03	متوسطة
4	36	أن شبكة المعلومات المستخدمة في الوزارة توفر قدرات كافية لتحقيق غايات وأهداف التخطيط الاستراتيجي.	3.38	1.11	متوسطة
5	37	تكلفة نظام المعلومات في الوزارة أقل من العائد الذي يحققه في خدمة ودعم عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.38	1.21	متوسطة
-	-	المجموع الكلي	3.60	0.81	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (13) أعلاه أن المتوسط الحسابي لتصورات المبحوثين نحو أثر المتغير المستقل العوامل التكنولوجية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.60). وقد احتلت الفقرة رقم (38) والتي تنص" عدم توافر وحدة للمعلومات والتكنولوجيا في الوزارة يعتبر من معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.22) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة. في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (36) والتي تنص "أن شبكة المعلومات المستخدمة في الوزارة توفر قدرات كافية لتحقيق غايات وأهداف التخطيط الاستراتيجي" وبمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وهي تعكس درجة موافقة متوسطة.

الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي ينص على:

ما هي العوامل البيئية التي تعيق عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في الإدارات العليا والوسطى نحو العوامل البيئية التي تعيق عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	38	عدم توافر وحدة للمعلومات والتكنولوجيا في الوزارة يعتبر من معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	4.22	0.89	مرتفعة
2	43	عدم وجود موارد بشرية كفؤة تعتبر من المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.	4.20	0.94	مرتفعة
3	47	عدم التحليل السليم لعوامل البيئة الداخلية والخارجية يعتبر من معوقات عملية إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.	4.17	0.92	مرتفعة
4	41	أن عدم تطبيق مبدأ المشاركة في التخطيط يؤثر سلباً على فاعلية العملية التخطيطية في الوزارة.	4.16	0.89	مرتفعة
5	18	عدم توافر الإمكانات المادية تعتبر من أهم الصعوبات التي تعيق تنفيذ الخطة الإستراتيجية للوزارة	4.00	1.01	مرتفعة
		المجموع الكلي	4.15	0.04	مرتفعة

تشير نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (14) أعلاه إن المتوسط الحسابي الكلي لمعوقات عملية التخطيط الاستراتجي في مراكز الوزارات العراقية، قد جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.15)، وقد جاءت الفقرة رقم (38)، والتي تنص على "عدم توافر وحدة للمعلومات والتكنولوجيا في الوزارة يعتبر من معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.22)، وجاءت الفقرة رقم (43)، والتي تنص "عدم وجود موارد بشرية كفؤة تعتبر من المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في

الوزارة" بالمرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي مقداره (4.20)، وجاءت الفقرة رقم (47)، والتي تنص "عدم التحليل السليم لعوامل البيئة الداخلية والخارجية يعتبر من معوقات عملية إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي مقداره (4.17)، وجاءت الفقرة رقم (41)، والتي تنص "أن عدم تطبيق مبدأ المشاركة في التخطيط يؤثر سلباً على فاعلية العملية التخطيطية في الوزارة" بالمرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي مقداره (4.16)، في حين جاءت الفقرة رقم (18)، والتي تنص"عدم توافر الإمكانات المادية تعتبر من أهم الصعوبات التي تعيق تنفيذ الخطة الإستراتيجية للوزارة" بالمرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي مقداره (4.00).

4.4 اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية والمالية) في التخطيط الاستراتيجي".

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة، تم التأكد من عدم وجود مشكلة التداخل الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وتم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) والجدول رقم (15) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغير المستقل	الأبعاد	VIF	Tolerance	Skewness
عوامل البيئة الداخلية	الهيكل التنظيمي	1.64	0.61	-0.69
	الثقافة التنظيمية	1.81	0.55	-0.06
	الموارد البشرية والمالية	1.83	0.55	-0.23

من الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد تقل عن (10) وتتراوح بين(1.64- 1.83)، وأن قيم التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.61 - 0.55) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، كما أشارت النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معاملات الالتواء (Skewness) بين (0.06- _ 0.69-).

كما وقامت الدراسة بالتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة والجدول رقم (20) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التخطيط الاستراتيجي	0.50	25.4%	65.88 193.52 258.40	21.96 0.33	65.81*	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول رقم (16) أعلاه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (65.81) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أشارت النتائج إلى أن المتغير المستقل عوامل البيئة الداخلية(الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية والمالية) فسر ما مقداره (25.4%) من التباين في المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي).

وبعد التأكد من توافر شروط إجراء تحليل الانحدار الخطي تم اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) لعوامل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية والمالية) في التخطيط الاستراتيجي". والجدول رقم (17) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة للبيئة الداخلية في التخطيط الاستراتيجي

الرقم	البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	t المحسوبة	مستوى. دلالة t
1	الهيكل التنظيمي	0.16	0.04	0.19	4.17	0.000*
2	الثقافة التنظيمية	-0.05	0.03	-0.08	-1.73	0.08
3	الموارد البشرية والمالية	0.42	0.04	0.44	10.37	0.000*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول رقم (17)، أعلاه من متابعة معامل (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (بالهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية والمالية) مجتمعة ذات تأثير دال إحصائيا في التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الإدارات العليا والوسطى في مراكز الوزارات العراقية، بدلالة معامل(Beta) لهذه المتغيرات، وكما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي الثقافة التنظيمية لم يكن له اثر ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع والمتمثل (بالتخطيط الاستراتيجي). مما يعني رفض الفرضيات الصفرية والمتعلقة بالمتغيرات (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية والمالية) وقبول الفرضية الصفرية المتعلقة بالمتغير (الثقافة التنظيمية).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل اثر عوامل البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية

والمالية) على التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الإدارات العليا والوسطى في الوزارات العراقية. والجدول رقم (18) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple regression) للتنبؤ بالتخطيط الاستراتيجي من خلال عوامل البيئة الداخلية كمتغيرات مستقلة

الترتيب	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
1	الموارد البشرية والمالية	0.23	10.47	0.000*
2	الهيكل التنظيمي	0.25	3.80	0.000*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير البيانات الواردة في الجدول(18)، إلى أن المتغير المستقل (الموارد البشرية والمالية) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (23.3%) من التباين في المتغير التابع ، تلاه متغير (الهيكل التنظيمي) وفسر مع المتغير الأول ما مقداره (25.1%) من التباين في المتغير التابع في حين خرج من معادلة التنبؤ متغير (الثقافة التنظيمية).

الفرضية الرئيسة الثانية: الفرضية الرئيسة الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل البيئة الخارجية (العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية) في التخطيط الاستراتيجي"**.**

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة، تم التأكد من عدم وجود مشكلة التداخل الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وتم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) والجدول رقم (19) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (19)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغير المستقل	الأبعاد	VIF	Tolerance	Skewness
عوامل البيئة الخارجية	العوامل السياسية	1.12	0.89	0.01
	العوامل الاقتصادية	2.16	0.46	-0.49
	العوامل الاجتماعية	2.27	0.44	-0.35
	العوامل التكنولوجية	1.66	0.60	-0.41

من الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد تقل عن (10) وتتراوح بين(1.12 - 2.27)، وأن قيم التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.89 - 0.44) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، كما أشارت النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معاملات الالتواء (Skewness) بين (0.01 - 0.49-).

كما وقامت الدراسة بالتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة والجدول رقم (20) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التخطيط الاستراتيجي	0.64	%41.3	107.23 152.44 259.68	26.81 0.26	*101.82	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)

يوضح الجدول رقم (20) أعلاه ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (101.82) وهي دالة إحصائيا عند

مستوى دلالة (α≤0.05)، كما أشارت النتائج إلى أن المتغير المستقل عوامل البيئة الخارجية (العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية) فسرت (41.3%) من التباين في المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي).

وبعد التأكد من توافر شروط إجراء تحليل الانحدار الخطي تم اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الثانية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) لعوامل البيئة الخارجية (العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية) في التخطيط الاستراتيجي". والجدول رقم (21) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة للبيئة الخارجية في التخطيط الاستراتيجي

الرقم	المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
1	العوامل السياسية	0.13	0.04	0.12	3.69	0.000*
2	العوامل الاقتصادية	0.12	0.04	0.14	3.19	0.002*
3	العوامل الاجتماعية	0.14	0.04	0.17	3.60	0.000*
4	العوامل التكنولوجية	0.32	0.03	0.38	9.52	0.000*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05)

تشير النتائج في الجدول رقم (21)، أعلاه من متابعة معامل (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (بالعوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية) مجتمعة ذات تأثير دال إحصائيا في التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الإدارات العليا والوسطى في مراكز الوزارات العراقية، بدلالة معامل(Beta) لهذه المتغيرات، وكما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمها الجدولية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية والتي تنص "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل البيئة الخارجية (العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية) في التخطيط الاستراتيجي وقبول الفرضية البديلة التي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل البيئة الخارجية (العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية) في التخطيط الاستراتيجي".

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل اثر عوامل البيئة الخارجية (العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية) على التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الإدارات العليا والوسطى في الوزارات العراقية. والجدول رقم (22) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple regression)

للتنبؤ بالتخطيط الاستراتيجي من خلال عوامل البيئة الخارجية كمتغيرات مستقلة

الترتيب	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
1	العوامل التكنولوجية	0.34	9.52	0.000*
2	العوامل الاقتصادية	0.39	3.19	0.002*
3	العوامل السياسية	0.40	3.69	0.000*
4	العوامل الاجتماعية	0.41	3.60	0.000*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير البيانات الواردة في الجدول (22) إلى أن المتغير المستقل (العوامل التكنولوجية) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (34%) من التباين في المتغير التابع وتلاه المتغير المستقل (العوامل الاقتصادية) وفسر مع المتغير الأول ما مقداره (39%) من التباين في المتغير التابع، واحتل المرتبة الثالثة المتغير المستقل(العوامل السياسية) وفسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (40%) من التباين في المتغير

التابع، واحتل المرتبة الرابعة والأخيرة المتغير المستقل (العوامل الاجتماعية) وفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (41%) من التباين في المتغير التابع.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية).

لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الثالثة تم استخدام تحليل التباين المتعدد للكشف عن هذه الفروق، والجدول رقم (23) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في تصورات المبحوثين للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارات العليا والوسطى في مراكز الوزارات العراقية باختلاف متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية).

مصدر التباين	مجمع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة
النوع	0.03	1	0.03	0.09	3.92	0.77
العمر	1.59	3	0.53	1.39	2.68	0.25
المؤهل التعليمي	0.42	2	0.21	0.55	2.68	0.58
المستوى الإداري	0.31	3	0.10	0.27	2.45	0.85
الخبرة العملية	1.40	4	0.35	0.92	2.68	0.45

تشير البيانات الواردة في الجدول (23) أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارات العليا والوسطى في مراكز الوزارات العراقية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية)، كما أشارت نتائج التحليل إلى أن قيمة (F) المحسوبة ولجميع المتغيرات (النوع، العمر، المؤهل التعليمي،

المستوى الإداري، الخبرة العملية)، والتي جاءت قيمها وعلى التوالي(0.09، 1.39، 0.55، 0.27، 0.92)، هي أقل من قيمتها الجدولية، والتي جاءت قيمها على التوالي(3.92، 2.68، 2.68، 2.45، 2.68)، وبما إن نتيجة القرار هو قبول فرضية العدم التي تنص"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية)"، إذا كانت قيم (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، ورفض الفرضية البديلة التي تنص "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين نحو التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية)". وبالتالي تكون نتيجة القرار قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة. ويمكن اعتبار ذلك أثراً ايجابياً على عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، حيث أن آراء عينة الدراسة جاءت متوافقة بغض النظر عن الاختلافات في خصائصهم الشخصية والوظيفية.

2.4 مناقشة النتائج:

بعد إجراء عملية تحليل البيانات توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين نحو أثر العوامل الكلية للبيئة الداخلية والخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.44)، وبانحراف معياري مقداره (1.07)، في حين جاءت تصورات المبحوثين نحو أثر عوامل البيئة الخارجية مجتمعة في عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.52)، وانحراف معياري مقداره (1.31)، بينما جاءت تصورات المبحوثين نحو أثر عوامل البيئة الداخلية مجتمعة في عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.34)، وانحراف معياري مقداره (0.17)، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (باوادي، 2008)، فيما

يتعلق بمكونات البيئة الداخلية مجتمعة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية والمالية) والتي جاءت بدرجة منخفضة. وبناءاً على هذه المعطيات نلاحظ إن هناك أهتمام في مراكز الوزارات العراقية بعوامل البيئة الخارجية أكثر منه بعوامل البيئة الداخلية، ويمكن أن يفسر هذا الاهتمام بعوامل البيئة الخارجية، إلى إدراك عينة الدراسة لصعوبة التحكم بأطر البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى زيادة تركيز جهودهم على هذه البيئة، دون التركيز على أطر البيئة الداخلية لمنظماتهم.

2. دلت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين نحو المتغير المستقل الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد البيئة الداخلية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، جاءت بالمرتبة الأولى، وبدرجة إجابة مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.61)، وانحراف معياري مقداره (0.80)، وجاء بالمرتبة الثانية المتغير المستقل الموارد البشرية والمالية كبعد من أبعاد البيئة الداخلية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وبدرجة إجابة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.52)، وانحراف معياري مقداره (0.71)، في حين جاء متغير الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد البيئة الداخلية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، بالمرتبة الثالثة والأخيرة، وبدرجة إجابة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.89)، وانحراف معياري مقداره (1.05). ويفسر ذلك إن مراكز الوزارات العراقية تتمتع بهيكل تنظيمي متوافق ومنسجم مع متطلبات القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما وإنها تتمتع بموارد بشرية ومالية تؤهلها للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وهذه تُعد من الأمور الايجابية، وعلى الرغم من إن درجة الإجابة فيما يتعلق بمتغير الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، إلا أنها اقرب لدرجة الإجابة المنخفضة، مما يشير إلى إن مراكز الوزارات العراقية تتمتع بمستوى ثقافة تنظيمية منخفض نوعا ما.

3. دلت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين نحو المتغير المستقل العوامل التكنولوجية كبعد من أبعاد البيئة الخارجية المؤثرة في عملية التخطيط

الاستراتيجي، جاءت بالمرتبة الأولى، وبدرجة إجابة مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.60)، وانحراف معياري مقداره (0.81)، وجاء بالمرتبة الثانية المتغير المستقل العوامل الاقتصادية كبعد من أبعاد البيئة الخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وبدرجة إجابة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.53)، وانحراف معياري مقداره (0.82)، وجاء بالمرتبة الثالثة المتغير المستقل العوامل الاجتماعية كبعد من أبعاد البيئة الخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وبدرجة إجابة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.52)، وانحراف معياري مقداره (0.78)، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة المتغير المستقل العوامل السياسية كبعد من أبعاد البيئة الخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وبدرجة إجابة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.44)، وانحراف معياري مقداره (0.63). ويفسر ذلك أن مراكز الوزارات العراقية تقوم بعملية تحليل سليمة لعوامل البيئة الخارجية لغرض القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وهذا أمر حيوي ومهم لنجاح تلك العملية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Idalene, 2008) في أن إجراءات عملية التحليل البيئي يعتبر عنصر رئيسي من عناصر الخطة الإستراتيجية الذي يضفي المصداقية والموضوعية لتطوير استراتيجيات المنظمة.

4. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين فيما يتعلق بمعوقات القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، جاءت بدرجة إجابة مرتفعة، وبمتوسط حسابي مقداره (4.15)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (38) والتي تنص على "عدم توافر وحدة للمعلومات والتكنولوجيا في الوزارة يعتبر من معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي" وبمتوسط حسابي مقداره (4.22)، ويفسر ذلك أن مراكز الوزارات العراقية بحاجة إلى تحديد جهة تكون مستقلة ومسؤولة عن تزويد البيانات التي يتطلبها القيام بمهمة التخطيط الاستراتيجي، بالاعتماد على التقنيات التكنولوجية التي أصبحت متطلباً وحاجةً أساسية للقيام بالمهام الإدارية. وتتفق نتائج هذه

الدراسة مع نتائج دراسة (Vaughan, 2007)، التي أشارت إلى ضرورة خلق بيئة تقنية للمعلومات نظراً لما يلعبه دور تكنولوجيا المعلومات المتسارع في عملية التخطيط الاستراتيجي.

5. دلت نتائج الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل البيئة الداخليـة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية والمالية) على عملية التخطيط الاستراتيجي في مركز الوزارات العراقية، حيث إن عوامل البيئة الداخلية مجتمعة فسرت ما مقداره (25.4%) من التباين في المتغير التابع التخطيط الاستراتيجي، وبلغ معامل الارتباط (0.504)، وهو ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة للبيئة الداخلية والمتغير التابع.
6. دلت نتائج الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل البيئة الخارجية (العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية) على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، حيث إن عوامل البيئة الخارجية فسرت ما مقداره (41.3%) من التباين في المتغير التابع التخطيط الاستراتيجي، وبلغ معامل الارتباط (0.643)، وهو ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة للبيئة الخارجية والمتغير التابع.
7. دلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا في تصورات المبحوثين نحو التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية التالية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية). وهذا ما يشير إلى أن هناك إجماع في عينة الدراسة على أن تقوم منظماتهم بعملية التكيف البيئي مع الظروف المحيطة بمنظماتهم، وعن طريق ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، لما يلعبه هذا النوع من التخطيط من دور في رفع كفاءة الأداء التنظيمي، بغض النظر عن الاختلافات في خصائصهم الشخصية والوظيفية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Jody, 2009)، والتي أشارت إلى

إن عينة الدراسة تسعى لخلق خطط إستراتيجية ناجحة ومتكيفة مع الظروف البيئية لمنظماتهم لمواجهة التحديات التي من شأنها تعيق عمل الإدارة العليا.

3.4 التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة فأنها تقدم التوصيات التالية:

1. الاهتمام والتركيز على عوامل البيئة الداخلية بدرجة لا تقل من حيث الأهمية بعوامل البيئة الخارجية، بسبب إن عملية التحليل البيئي السليم يعتبر عنصر رئيسي من عناصـر الخطـة الإستراتيجية الذي يضفي المصداقية والموضوعية لتطوير استراتيجيات المنظمة.
2. ضرورة الاهتمام بعامل الثقافة التنظيمية كبعد من إبعاد البيئة الداخلية للمنظمة، لما له من دور حيوي وفعال على مجمل العمليات الإدارية، وخصوصاً فيما يتعلق بمدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة مع متطلبات القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
3. ضرورة خلق بيئة تقنية تعتمد على البيانات الدقيقة والتكنولوجيا المتطورة ومتخصصين في استخدام هذه التقنية، للدور الايجابي الذي تلعبه البيئة التقنية في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي.
4. تحقيق الاستفادة القصوى من درجة توافر الموارد البشرية الكفؤة، والموارد المالية المتاحة، التي بينتها نتائج الدراسة بأنها جاءت بدرجات مرتفعة، باعتبارها نقاط قوة تتمتع بها المنظمة.
5. إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاع العام، لأهميته في تحديد مسار المنظمة المستقبلي، على إن تشمل تلك البحوث والدراسات عوامل لم يتم التطرق لها في هذه الدراسة.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو دولة، جمال داود، وصالحية، لؤي محمد، (2005)، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، **المجلة العربية للإدارة،** المجلد (25)، العدد(1)، ص ص (134-169)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

أبو نقطة، علاء الدين، (2000)، **أثر البيئة التنافسية على إستراتيجية المزيج التسويقي في تقديم الخدمة الصحية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد

أيوب، ناديا حبيب، (1997)، ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد (37)، العدد (3)، ص ص (324-469)، معهد الإدارة العامة، الرياض.

باوادي، سالم احمد مبارك، (2008)، **تحليل البيئة الداخلية ومكونات التخطيط الاستراتيجي بجامعة حضرموت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة، عدن.

بوب، جارت، وآخرون، ترجمة، توفيق، عبد الرحمن، (1998)، **كيف تفكر استراتيجياً:** فن إعادة اكتشاف المسارات والاتجاهات الصحيحة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك، القاهرة.

الجنابي، محمد حسين، (2008)، **تأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي والنسيج الثقافي التنظيمي في التدقيق الاستراتيجي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.

جواد، شوقي ناجي، (1999)، **إدارة الستراتيج**، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

حبتور، عبد العزيز صالح، (2007)، **الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير،** ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

الحجايا، ماجد الشحادات، (2007)، **درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأثرها في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

الحسيني، فلاح حسن، (2000)، **الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان.

الخازندار، جمال الدين، (1991)، تأثير العوامل البيئية على التخطيط الاستراتيجي، **مجلة الإداري**، المجلد (13)، العدد (47)، ص ص(210 -238)، معهد الإدارة العامة، مسقط.

الخفاجي، نعمة عباس، الغالبي، طاهر محسن،(2009)، **نظرية المنظمة مدخل التصميم**، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

الخفاجي، نعمة عباس، الغالبي، طاهر محسن، الجبوري، عبد الرحمن شاكر، الدباغ، جمال غانم، (2008)، **الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

الدوري، زكريا، (2005)، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية**، دار اليازوري، عمان.

رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش، (2008)، **الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

الزعبي، ماجد راضي، (2004)، **التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا: دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

السالم، مؤيد سعيد، (2005)، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار وائل للنشر، عمان.

السالم، مؤيد، والنجار، فايز، (2002)، العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة، **مجلة**

دراسات العلوم الإدارية، المجلد(29)، العدد(2)، ص ص (347-370)، الجامعة الأردنية، عمان.

سعدون، شوكت، (2006)، **القائد الديناميكي المنتج الفعال: الخدمة، الواجب، المسؤولية،** سلسلة كتب ثقافية تصدرها وزارة الثقافة، المملكة الأردنية الهاشمية.

السلمي، علي، (2003)، **مفاهيم الإدارة المعاصرة،** الغرفة التجارية الصناعية، الرياض.

سمندر، باسم عبد المجيد، (2001)، **دراسة الفروق الاستراتيجية المخططة والاستراتيجيات المنفذة، دراسة على مجموعة البتروكيماويات وتصنيع المعادن بجدة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

شاكر، شفيق كايد عبد ا ، (2001)، **التحليل البيئي وأثره في صياغة الإستراتيجية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.

شريف، علي، ومسلم، عبد الهادي، وسلطان، محمد، (2007)، **الإدارة المعاصرة،** المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

الشماع، خليل، وحمود، خضير كاظم، (2007)، **نظرية المنظمة،** ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

الصرايرة، أكثم، (2003)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، **مؤتة للبحوث والدراسات،** العدد(4)، ص ص (187-223).

الصيرفي، محمد، (2008)، **التخطيط الاستراتيجي،** ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، عمان.

العارف، نادية، (2000)، **الإدارة الإستراتيجية،** ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

العارف، نادية، (2001)، **الإدارة الإستراتيجية،** ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

العارف، نادية، (2003)، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

عباس، علي، (2004)، **أساسيات علم الإدارة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

عبوي، زيد منير، (2006)، **الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.

عبيد، عصام محمد، (2009)، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، **مجلة دراسات المعلومات**، العدد(4)، ص ص (326-367)، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

عجام، إبراهيم محمد حسن، (2007)، **تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.

العجمي، محمد فهيد، (2007)، **تحليل التباين في آراء بعض قيادات مؤسسات القطاعين العام والخاص في دولة الكويت لمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

علي، فادية لطفي، (2007)، **دور استخدام إدارة المعرفة في تحديد مكونات الرؤيا الإستراتيجية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.

العمر، خضير محمود، (2000)، **أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان.

الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، (2009)، **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، ط2، دار وائل للنشر، عمان.

غريب، معاذ نجيب، (2008)، **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بالإنتاجية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.

الغزالي، كرمة ماجد، (2000)، **التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد.

غنيم، محمد عثمان، (1999)، **التخطيط أسس ومبادئ عامة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

القريوتي، محمد قاسم، (2006)، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، ط1، دار وائل للنشر، عمان.

القطامين، احمد، (2002)، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

الكرخي، مجيد، (2009)، **التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

اللوزي، موسى، (2002)، **التنمية الإدارية**، دار وائل للنشر، عمان.

المالك، عبد الرضا ناصر، (2009)، **إبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد.

محمد، رضوان علي إسماعيل، (2009)، **التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته في الاتحادات الرياضية، دراسة مقارنة بين الأردن واليمن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

محمود، منال طلعت، (2003)، **أساسيات علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

المرسي، محمد، (2002)، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**: منهج تطبيقي، دار الجامعة، الإسكندرية.

مرسي، نبيل محمد، (2006)، **المهارات والوظائف الإدارية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

مرسي، نبيل، وسليم، احمد، (2007)، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة التنافسية، إدارة المعرفة، إدارة المخاطر**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

المصري، احمد محمد (2004)، **التخطيط والمراقبة الإدارية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

مصري، ميادة، (2006)، **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات الصناعية السورية الخاصة والعامة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.

معروف، هوشيار، (2009)، **التخطيط الاستراتيجي**، ط1، دار وائل للنشر، عمان.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (1999)، **الإدارة الاستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

المغربي، عبد الحميد، (2006)، **الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين**، المكتبة العصرية، المنصورة.

المغربي، عبد الحميد، (2007)، **الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، المنصورة.

المغربي، عبد الحميد، وغربية، رمضان فهيم، (2006)، **"التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"**، المكتبة العصرية، المنصورة.

المغربي، كامل محمد، (2001)، **الإدارة والبيئة والسياسة العامة**، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

نصيرات، فريد، والخطيب، صالح، (2005)، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد (3)، العدد (2)، ص ص (415-432)، الجامعة الأردنية، عمان.

الوحوش، محمد صبري، (2006)، **أثر قوى البيئة على عمليات الادارة الاستراتيجية في القطاع العام الأردني: حالة وزارة التربية والتعليم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.

ب. المراجع الأجنبية:

Barbet, J., & Klemm, M., (1994), Sharing The Vision: Company Mission Statement In Britain and France, **Long Range Planning**, Vol. (27), No.(1), PP.84-94.

Bose, Chander, (2005), "**Principles of Management and Administration"**, New Delhi, prentice, Hall off India.

Brown, W. A., & Iverson, J.O., (2004), "Exploring Strategy and Board Structure in Non Profit Organization",**Voluntary Sector Quarterly**, vol.(33), No.(2), PP.372-389.

Daft, Richard, (2001), "**Organization Theory and Design",** 7th ed., South – Western Collage Publishing, Ohio.

David, M. Brock, David, Barry, (2003), "What If Planning Were Really Strategic? Exploring The Strategy-Planning Relationship In Multinationals", **International Business Review,** Vol.(12), No.(5), pp.543-561.

Florence, T.T. Phua, (2007), "Does Senior Executives", Perception Environmental uncertainty Affect The Strategic Functions of Construction firms**", International Journal of Project Management,** Vol. (25), No.(1). PP. 753-761.

Idalene, Richmond Williams, (2008), "**Strategic Planning in Small Business: A Phenomenological Study Investigating The Role Challenges and Best Practices of Strategic Plannin**g", Capella University, Dissertation Abstract Internationals, AAT(3311905).

Joaquim, Vila, Ignacio, Canales, (2008), "Can Strategic Planning Make Strategy More Relevant and Build Commitment Over Time? The Case of RACC", **Long Range Planning,** Vol.(41), No.(1), PP.273- 290.

Jody, D., Woodworth, (2009), "**Perspectives Of The Higher Education Business Unit Leaders On The Creation and Implementation of A Strategic Plan: A Grounded Theory**", **University Of Nebraska,** Dissertation Abstract Internationals, AAT(3352772).

John, M., Rudd, Gordon, E., (2008), "Strategic Planning And Performance: Extending The Debate", **Journal Of Business Research,** Vol.(61), No.(2), pp.99-108.

Johnson, Gerry, and, Scholes, Keven, (2002), "**Exploring Corporate Strategy**", 6th ed., Harlow, prentice Hal.

Jones, Rodney, (2002), "**Fundamentals Of Strategic and Tactical Business Planning**", prepared for MAST program, Kansas State University.

Karun, K., Singh, (2005), "**The Impact Of Strategic Planning Process Variation On Superior Organizational Performance In Non-Profit Human Services Organizations Providing Mental Health Services**", Columbia University, Dissertation Abstract Internationals, AAT(3174894).

Katie, L., Cook, (2002), "**Trends In The Strategic Planning In Texas Public Community Colleges**", Texas A&M University, Dissertation Abstract Internationals, AAT(3060790).

Katsioloudes, M. I., & Tymon, W. G., (2003), "Strategic Planning Practices: Are What They Should Be?", **Human System Management**, Vol.(22), No.(4), PP.172-193.

Kofi, Obeng, , Isaiah, Ugboro, (2008), "Effective Strategic Planning In Publi Transit Systems", **Transportation Research,** Part E (44), PP.420- 439.

Macmillan, Hugh & Tampon, Mahan, (2000), **"Strategic Management**", Oxford University press,

Mahesh, G., Lynn, B., Lyle S., (2004), "To Better Maps: A TOC Primer for strategic planning", **Business Horizons**, Vol.(27), No.(2), pp.15-26.

Matthew, R., Fairholm, (2009), "Leadership and Organizational Strategy", **The Innovation Journal,** Vol., (14), No.(1), PP.109-126.

Michael, Beer, et.al., (2005), "Strategic Management As Organizational Learning: Developing Fit And Alignment Through A Disciplined Process", **Long Range Planning,** Vol.(38), No.(5), PP.445-465.

Monica, Magari, (2008), "**Implementing Strategic Sustainability Planning Processes: Lessons From Three U.S. Cities**", Tufts University. Thesis Abstract Internationals, AAT(1457461).

Morrissey, George L., (1996), "**A Guide to Strategic Thinking: Building Your Planning Foundation**", John Wiley & Sons, Inc.

Nicholas, O'Rege, & Abby, Ghobadin, (2005), "Strategic Planning-A Comparison Of High And Low Technology Manufacturing Small Firms", **Technovation Journal,** Vol.(25), No (10), PP.1107-1117.

Niven, R., Paul, (2002), "**Balanced Scorecard: Step By Step, Maximizing Performance and Maintaining Result**", John Wiley & Sone, Inc.

Pearce, J.A. & Robinson, R.B., (2005), "**Strategic Management: Strategy Formation and Implementation**", New York, Irwin.

Peter, Brews, Devavrat, Purohit, (2007), "Strategic Planning In Unstable Environments", **Long Range Planning,** Vol.(40), No.(1), PP.64-83.

Sekaran, Uma, (2003), **Research method for business: A skill building approach**, 2nd ed., New York: Wiley & Sons Inc.

Susan, E., Moxley, (2003), "**Strategic Planning Process Used In Southeastern Untied States**", University of central Florida, Dissertation Abstract Internationals, AAT(3081538).

Swayne, E., Duncan, W. J., & Ginter, P.M., (2006), **Strategic Management Of Healthcare Organization's**, 5th ed., Oxford, UK: Black well.

Vaughan, Dereks, (2007), "**Planning For Information Technology: A Comparative Case Study Of The Factors Affecting The Alignment Of Institutional Strategic Plans And Information Technology Plan**" University Of Michigan, Dissertation Abstract Internationals, AAT(3253424).

Wheelen, Thomas L., & Hunger, David J., (2002), **Strategic Management**, 4th ed., New Jersey: prentice Hall International, Inc.

Wheelen, Thomas L., & Hunger, David J., (2004), **Strategic Management**, 9th ed., New Jersey: prentice Hall International, Inc.

William, Ocasio, John, Joseph, (2008), Rise And Fall - Or Transformation? The Evolution Of Strategic Planning At The General Electric Company, 1940-2006**, Long Range Planning,** Vol.(41), No.(1), PP.248-272.

Williams, S., Tasha**,** (2009), **Strategic Planning Leadership In Illinois Community Colleges: Who Is Leading The Process,** National-Illinois University, Dissertation Abstract Internationals, AAT(3360118).

Zajac, E., & Krants, M., (1993), "A diametric Focus Model of Strategic Change", **Strategic Management Journal**, Summer, Special Issue No.(14). PP.216-235.

Zygmunt, S., Hancky, (2004), A **Study of External Interventions in the Strategic Planning Process,** Capella University, Dissertation Abstract Internationals, AAT(3127207).

الملحق (أ)

قائمة بأسماء المحكمين.

الملحق (أ)

قائمة بأسماء المحكمين

التسلسل	الاسم	الجامعة
.1	الأستاذ الدكتور حلمي شحادة	جامعة مؤتة
.2	الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر	جامعة مؤتة
.3	الأستاذ الدكتور محمد صالح القريشي	جامعة مؤتة
.4	الدكتور حسين محمد العزب	جامعة مؤتة
.5	الدكتور غازي أبو قاعود	جامعة مؤتة

الملحق (ب)

أداة الدراسة

الملحق(ب)

أداة الدراسة

بسم ا   الرحمن الرحيم

الاستبانة



جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

قسم الإدارة العامة

الأخ الموظف / الأخت الموظفة ...المحترمين

السلام عليكم ....

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية": دراسة تطبيقية، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على عملية التخطيط الاستراتيجي في مراكز الوزارات العراقية، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

لذا يرجى التفضل بتعبئة الأستبانة المرفقة بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع المعلومات الواردة في أجابتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.

الباحث

عادل لطيف العطافي

ماجستير إدارة عامة

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية:

أرجو التفضل بوضع أشارة (√) داخل المربع المقابل للإجابة التي تناسب اختيارك:

1- النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐ 30 سنة فأقل ☐ 31 -40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر

3- المؤهل التعليمي: ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- المسمى الوظيفي: ☐ مدير عام ☐ مدير مديرية ☐ مدير دائرة ☐ رئيس قسم (أو شعبة)

5- الخبرة العملية: ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 16-20 سنة ☐ 21 سنة فأكثر

ثانياً: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات يرجى قراءتها ووضع إشارة (√) أمام البديل الذي يوافق خياركم.

التسلسل	الفقرات	درجة الإجابة				
		موافق تماماً (5)	موافق (4)	موافق بدرجة متوسطة (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
	أولاً: عوامل البيئة الداخلية وتشمل:					
	الهيكل التنظيمي					
1	يساهم الهيكل التنظيمي للوزارة في توضيح طبيعة العلاقات الرسمية بما يخدم عملية صياغة الخطة الإستراتيجية.					
2	لدى الوزارة هيكل تنظيمي منسجم ومتوافق مع استراتيجيات الوحدات والأقسام المختلفة لضمان تكامل الخطة الإستراتيجية.					
3	يوفر الهيكل التنظيمي للوزارة قنوات مرنة للاتصال لدعم عملية إعداد الخطة الإستراتيجية.					
4	يتيح الهيكل التنظيمي للوزارة توزيع مراكز صنع القرارات الإستراتيجية.					
5	يسهل الهيكل التنظيمي للوزارة اتخاذ قرارات تدعم عملية إعداد الخطط الإستراتيجية					
	الثقافة التنظيمية					
6	تمتاز الوزارة بثقافة تنظيمية تلعب دوراً بارزاً في تحقيق الاستقرار داخل الوزارة مما يدعم إعداد الخطة الإستراتيجية.					

التسلسل	الفقرات	درجة الإجابة				
		موافق تماماً (5)	موافق (4)	موافق بدرجة متوسطة (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
7	تشجع الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة على التفكير الإبداعي في صياغة الخطة الإستراتيجية.					
8	تعمل الثقافة التنظيمية في الوزارة على ترسيخ قيمها ومعتقداتها الخاصة.					
9	تساعد الثقافة التنظيمية في الوزارة من تمكين الأفراد من تحديد مصادر القوة والضعف في البيئة الداخلية.					
10	تتناغم الثقافة التنظيمية في الوزارة مع متطلبات القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.					
	الموارد البشرية والمالية					
11	لدى الوزارة كوادر بشرية كفؤة قادرة على صياغة الخطط الإستراتيجية.					
12	لدى الوزارة توجه لرفع مستوى قدرات القائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي.					
13	يمتاز القائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي بتفكير استراتيجي لتحديد رسالة وأهداف الوزارة المستقبلية					
14	يمتاز القائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي بالقدرة على فهم وتحليل العلاقة المتبادلة بين البيئة الداخلية والخارجية للوزارة وأهدافها الإستراتيجية.					
15	تتوافر المصادر المالية الكافية في الوزارة لتنفيذ إستراتيجيتها.					
16	يتم وضع الخطة الإستراتيجية بما يتفق مع الميزانية المخصصة للوزارة.					

التسلسل	الفقرات	درجة الإجابة				
		موافق تماما (5)	موافق (4)	موافق بدرجة متوسطة (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
17	تحاول الوزارة أيجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة الموارد المالية المتاحة.					
18	عدم توافر الإمكانات المادية تعتبر من أهم الصعوبات التي تعيق تنفيذ الخطة الإستراتيجية للوزارة.					
	ثانياً: عوامل البيئة الخارجية وتشمل:					
	العوامل السياسية					
19	درجة الاستقرار السياسي في العراق تؤثر على عملية صياغة الخطط الإستراتيجية للوزارة.					
20	طبيعة النظام السياسي في العراق له دور في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.					
21	التشريعات البرلمانية تنسجم مع أهداف الوزارة الإستراتيجية.					
22	تلعب الأحزاب السياسية دوراً في تغيير مسار الخطة الإستراتيجية للوزارة.					
23	يدعم القادة السياسيون عملية أعداد وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي.					
	العوامل الاقتصادية					
24	تراعي الوزارة التغيرات الاقتصادية عند وضع استراتيجياتها.					

غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	موافق بدرجة متوسطة (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)	الفقرات	التسلسل
درجة الإجابة						
					يتم الأخذ بنظر الاعتبار معدل التضخم عند صياغة الخطة الإستراتيجية.	25
					يتم الأخذ بنظر الاعتبار معدل البطالة عند صياغة الخطة الإستراتيجية	26
					تتعرف الوزارة على مستويات الدخل قبل إعداد الخطة الإستراتيجية وتؤخذ بعين الاعتبار.	27
					ترسم الوزارة الخطط الإستراتيجية بما يتوافق مع المتطلبات الضرورية للاستثمار.	28
					العوامل الاجتماعية	
					تراعي الوزارة عند إعداد استراتيجيها اتجاهات وقيم ومعتقدات المجتمع.	29
					تأخذ الوزارة بعين الاعتبار اتجاهات أفراد المجتمع نحو التطور وقبول معطياته لتضمينها في خططها الإستراتيجية.	30
					تراعي الخطة الإستراتيجية للوزارة معدلات النمو السكاني للمجتمع.	31
					يتم الأخذ بنظر الاعتبار الرقعة الجغرافية المستفيدة من الخطة الإستراتيجية.	32
					تراعي الخطة الإستراتيجية للوزارة حجم الكثافة السكانية للمجتمع.	33

التسلسل	الفقرات	درجة الإجابة				
		موافق تماماً (5)	موافق (4)	موافق بدرجة متوسطة (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
	العوامل التكنولوجية					
34	تتضمن الخطة الإستراتيجية للوزارة خطة لامتلاك التكنولوجيا التي تنسجم مع الخطة الإستراتيجية.					
35	لدى الوزارة وحدة لإدارة التكنولوجيا كوحدة إستراتيجية مستقلة.					
36	أن شبكة المعلومات المستخدمة في الوزارة توفر قدرات كافية لتحقيق غايات وأهداف التخطيط الاستراتيجي.					
37	تكلفة نظام المعلومات في الوزارة أقل من العائد الذي يحققه في خدمة ودعم عملية التخطيط الاستراتيجي.					
38	عدم توافر وحدة للمعلومات والتكنولوجيا في الوزارة يعتبر من معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.					
	المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي					
39	تتمتع الوزارة بإستراتيجية واضحة ومحددة.					
40	يساهم نظام التخطيط المستخدم في الوزارة على رفع كفاءة أدائها.					
41	أن عدم تطبيق مبدأ المشاركة في التخطيط يؤثر سلباً على فاعلية العملية التخطيطية في الوزارة.					

غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	موافق بدرجة متوسطة (3)	موافق (4)	موافق تماماً (5)	الفقرات	التسلسل
درجة الإجابة						
					تعمل الوزارة على التنسيق والتكامل مع المستويات الإدارية المختلفة عند إعداد الخطة الإستراتيجية.	42
					عدم وجود موارد بشرية كفؤة تعتبر من المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.	43
					لدى الوزارة إستراتيجية فاعلة لتحقيق أقصى الفوائد من جميع مواردها المتاحة.	44
					تسهل عملية التخطيط الاستراتيجي من عملية تحديد أهداف الوزارة.	45
					يعتبر التخطيط الاستراتيجي نظام رقابة وتقييم مستمر لعمل الوزارة.	46
					عدم التحليل السليم لعوامل البيئة الداخلية والخارجية يعتبر من معوقات عملية إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.	47
					يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرجعية لعمل الوزارة	48
					تولي الوزارة التخطيط الاستراتجي أهمية بالغة.	49